

جامعة عمار ثليجي _ الأغواط_
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



الموضوع

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان:

إدارة الحركة الوظيفية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط

تحت إشراف الأستاذة:

- عائشة صفرائي

من إعداد الطالبة:

- خولة بن عيشة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
- أمال مطابس	أستاذ	رئيسا
- عائشة صفرائي	أستاذ	مشرفا ومقررا
- هناء نور الدين	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الحركة الوظيفية بأبعادها (الترقية، النقل الوظيفي، التنزيل الوظيفي، والتقاعد) في الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية سونلغاز-الأغواط-، وتم اختيار عينة مكونة من 70 مفردة تم توزيع الاستبانة عليها، وتم استرجاع 64 استبانة وكلها صالحة للدراسة.

كما اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية: المتوسطات والانحرافات المعيارية، الارتباط، تحليل الانحدار.... الخ، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها هو وجود أثر لإدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، تجسد في بعد النقل والتقاعد بالإضافة لوجود فروقات في متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الاناث

الكلمات المفتاحية: إدارة حركة وظيفية، ترقية، نقل، تنزيل، تقاعد، رضا وظيفي، مؤسسة سونلغاز-الأغواط-

Abstract

This study aimed to identify job mobility in its dimensions (promotion, job transfer, job demotion, and retirement) in job satisfaction for employees of the Sonelgaz-Laghouat institution. A sample of 70 individuals was selected for the study, and 64 questionnaires were distributed and retrieved.

We also relied on a set of statistical methods: arithmetic means, standard deviations, correlation, regression, etc., using the SPSS statistical program. The study reached several important results, the most important of which is the existence of job mobility in job satisfaction at the level of significance $\alpha \leq 0.05$, this is embodied in the dimension of distance and job transfer, in addition to the existence of differences in the averages of individuals' responses regarding the gender variable in favor of females.

Keywords : Mobility management, promotion, transfer, demotion, retirement, job satisfaction, Sonelgaz-Laghouat.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى صحبه أجمعين إن أول الشكر هو الى الله الواحد جل وعلى. على جميع نعمه التي أسبغها علينا وعلى نعمة العلم خاصة وتسييره لي كل السبل النجاح.

إلى من كان سبب في وجودي، وإلى من روى قلبي بحبه وحنانه، ومن علمني معنى الصبر والمثابرة، وإلى من دعم خطاي بكل ثقة، إلى ضلعي الثابت وأماني وأعز عليا من نفسي (والدتي الغالية حفظها الله).

إلى من أحمل اسمه بكل فخر كل شكر لك (ابي حفظه الله).

إلى عائلتي من كبيرها إلى براعم المنزل (آسر، ايلين) كل الشكر والتقدير لكم على وقوفكم بجني حتى آخر لحظة.

إلى من شاركوني لحظات الدراسة بكل تفاصيلها، أصدقائي الأوفياء.

إلى أستاذتي المشرفة (عائشة صفрани) التي كانت خير مرشدة ومعينة حفظها الله وشكرا لها .

شكرا لكم

شكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني ومكنني من إتمام هذه المذكرة، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه. والحمد لله على جميع النعم التي أسبغها علينا وعلى نعمة العلم وتسييره لي " **إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ** "

أوجه شكري الى عائلتي الكاملة (عائلة غريس) التي كانت جزءا من هذا التعب ومن هذه المذكرة وخاصة الوالدة الكريمة حفظها الله

كما أوجه شكري وامتناني إلى أستاذتي ومرشدتي "عائشة صفراني" التي رافقتنا طيلة هذا العمل وأمدتنا بالمعلومات والنصائح والارشادات صائبة ولم تبخل علينا بشيء، فقد كان لتوجيهها السديد الأثر الكبير في إظهار هذا العمل حيز الوجود، فجزاها الله عنا خير الجزاء، راجين من الله ان يسدد خطاها ويحقق مناهها.

كما نشكر "لجنة المناقشة" لقبولهم مناقشة هذا الموضوع وتخصيص وقت لذلك، وأيضا لا أنسي عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل طاقم الكلية.

وشكر الموصول لكل معلم افادنا بعلمه من أول المراحل الدراسة حتي هذه اللحظة

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب وبعيد

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
.I	إهداء
.II	الشكر والعرفان
.III	فهرس المحتويات
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
.VI	قائمة الملاحق
.VII	الملخص الدراسة
أ-ح	المقدمة
7	الفصل الأول: إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية إدارة الحركة الوظيفية
9	المطلب الأول: إدارة المسار الوظيفي
11	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الحركة الوظيفية
12	المطلب الثالث: أهمية إدارة الحركة الوظيفية
13	المطلب الرابع: أنواع إدارة الحركة الوظيفية
14	المطلب الخامس: أساليب الحركة الوظيفية
15	المبحث الثاني: أشكال إدارة الحركة الوظيفية
15	المطلب الأول: الترقية
20	المطلب الثاني: النقل الوظيفي
23	المطلب الثالث: التنزيل الوظيفي
24	المطلب الرابع: الاستقالة
25	المطلب الخامس: التقاعد
28	المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي
28	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
31	المطلب الثاني: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي
36	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
39	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
40	المطلب الخامس: علاقة إدارة الحركة الوظيفية بالرضا الوظيفي
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

46	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة
47	المطلب الثاني: تصميم الحديث لهيكل التنظيمي لسونلغاز
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الاغواط
51	المطلب الرابع: مهام قسم الموارد البشرية
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والعملي للدراسة
53	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
56	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية
61	المطلب الثالث: قياس الثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)
73	المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين متغير التابع والمستقل
74	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
79	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
83	خلاصة الفصل
84	خاتمة
87	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	53
02	ترميز متغير الجنس	54
03	ترميز متغير السن	55
04	ترميز متغير المستوى التعليمي	55
05	ترميز متغير الوظيفة في المؤسسة	55
06	ترميز متغير عدد سنوات الخدمة	55
07	ترميز عبارات الاستبيان وفق نموذج ليكارت الخماسي	56
08	خاص بالتوزيع حسب الجنس	56
09	خاص بالتوزيع حسب السن	57
10	خاص بالتوزيع حسب المستوى التعليمي	58
11	خاص بالتوزيع حسب الوظيفة بالمؤسسة	59
12	خاص بالتوزيع حسب عدد سنوات الخدمة	60
13	يبين اختبار التوزيع الطبيعي	62
14	قياس ثبات أداة الدراسة	62
15	معاملات الارتباط لمحور الترقية	63
16	معاملات الارتباط لمحور النقل الوظيفي	63
17	معاملات الارتباط لمحور التنزيل الوظيفي	63
18	معاملات الارتباط لمحور التقاعد	64
19	معاملات الارتباط لمحور الراتب والمزايا	64
20	معاملات الارتباط لمحور طبيعة العمل	64
21	معاملات الارتباط لمحور علاقات مع الزملاء والمرؤوسين	64
22	المتوسطات المرجحة واتجاه العام لها	65
23	يمثل المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لاتجاهات الافراد العينة حول محور الترقية	66
24	يمثل المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لاتجاهات الافراد العينة حول محور النقل الوظيفي	67
25	يمثل المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لاتجاهات الافراد العينة حول محور التنزيل الوظيفي	68
26	يمثل المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لاتجاهات الافراد العينة حول محور التقاعد	70
27	يمثل قياس الرضا الوظيفي على مستوى محاور الثلاثة	72
28	يمثل معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	73

74	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	29
75	نتائج تحليل انحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	30
77	اختبار T-test للعينات المستقلة للجنس	31
79	تحليل التباين الاحادي للمتوسطات تقديرات افراد العينة للرضا الوظيفي متغيرات الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، عدد سنوات الخدمة	32

قائمة الاشكال

الرقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ت
02	حركية العامل داخل المؤسسة	13
03	استخدام القدرات في التعامل مع حركة الافراد	14
04	نموذج نظرية ذات العاملين	32
05	سلم التدرج الحاجات لماسلو	33
06	نموذج نظرية التوقع	35
07	نموذج بورتر ولولر	36
08	مقياس ليكارت	38
09	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	49
10	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط	50
11	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	52
12	توزيع افراد العينة حسب الجنس	56
13	توزيع افراد العينة حسب السن	57
14	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
15	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة	60
16	توزيع افراد العينة حسب اعدد سنوات الخدمة	61

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
02	استبانة الدراسة
03	جداول التكرارية للمتغيرات
04	معامل الثبات الف كرونباخ
05	معاملات الارتباط الأسئلة الدراسة مع محاورها
06	اختبار التوزيع الطبيعي
07	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لأسئلة الدراسة
08	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
09	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد
10	اختبار الفروقات

مقدمة

إن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية يُعد محور ارتكاز العملية الإدارية في كل مؤسسة، ومنذ أن عُرف الإنسان كأصل لكل فعل، أصبحت الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي لا تقدر بثمن. ففي ظل التحديات المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، تسعى المنظمات جاهدة لتعزيز كفاءة وفعاليتها أفرادها وضمان استقرارهم وتحفيزهم، وذلك من خلال تبني استراتيجيات إدارية حديثة تُركز على استغلال الإمكانيات البشرية بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء.

وفي هذا السياق، تبرز إدارة الحركة الوظيفية كأحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الأفراد، فهي تمثل مجموعة من العمليات المنظمة التي تشمل الترقية، النقل، ومختلف الحركات الوظيفية. وتُعنى هذه الإدارة بتوفير مسارات وظيفية واضحة تتيح للموظفين فرص النمو والتطور المهني، مما يدفعهم نحو بذل قصارى جهدهم في العمل، ويساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز، من خلال تحقيق طموحاتهم وتحسين دافعيتهم نحو التطور والارتقاء في السلم التنظيمي، وذلك بتهيئة البيئة المناسبة لتولي مهام ومسؤوليات أكبر. من ناحية أخرى يعد الرضا الوظيفي مؤشراً حيوياً على مدى سعادة الموظفين واندماجهم في بيئة عملهم. فالشعور بالعدالة والإنصاف في فرص الترقية والتطوير، يغذي الرضا الوظيفي ويزيد من الانتماء والولاء للمنظمة، في حين أن غياب هذه الفرص أو تجميدها قد يؤدي إلى الإحباط وتراجع الدافعية، مما ينعكس سلباً على الأداء العام. وتعد هذه العلاقة ذات أهمية قصوى، مما يستدعي دراسة كيفية تأثير إدارة الحركة الوظيفية على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات.

ونظراً لما تقدمه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من خدمات حيوية للمواطنين والمؤسسات، واعتمادها في تقديمها على كوادرها البشرية التي تشكل ركيزة أساسية لضمان استمرارية توفير الطاقة وتلبية الاحتياجات المتزايدة، أصبح من الضروري إيلاء اهتمام كبير لتحسين رضا الموظفين وتطوير مساراتهم الوظيفية، مع التركيز على العنصر البشري كأولوية قصوى. ويستلزم ذلك أن تلتزم الإدارة بتوفير فرص عادلة وموضوعية للترقيات والتدريب لضمان الكفاءة والإنصاف. هذا الاهتمام سيعزز التزام الموظفين ويؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمشتريين، ويضمن تحقيق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وولائهم.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق ذكره نطرح التساؤل الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير إدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما ذا نقصد بإدارة الحركة الوظيفية وماهي أبعادها؟
- ماذا نقصد بالرضا الوظيفي ماهي مؤشرات؟
- هل هناك تأثير لإدارة الحركة الوظيفية بأبعادها في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال بعدين العملي والعلمي على النحو التالي:

- **البعد العلمي:** تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تناولت موضوعين مهمين في الدراسات الإدارية الحديثة، حيث تتجه الدراسة الى ربط عناصر إدارة الحركة الوظيفية بموضوع الرضا الوظيفي، فقد أدى الانتقال في الاقتصاد الى الاهتمام بعنصر البشري على أنه رأس المال الحقيقي، حيث تسعى إدارة الحركة الوظيفية على تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الموظفين من خلال توفير فرص للتطوير والنمو المهني وتعزيز شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

- **البعد العملي:** تتمثل الأهمية العملية التطبيقية لهذه الدراسة على مساهمة نتائجها في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز وتقديم المساعدة للموظفين بها لتطوير العمل، وهذا بالاستفادة بمفاهيم إدارة الحركة الوظيفية ومدى مساهمتها وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي.

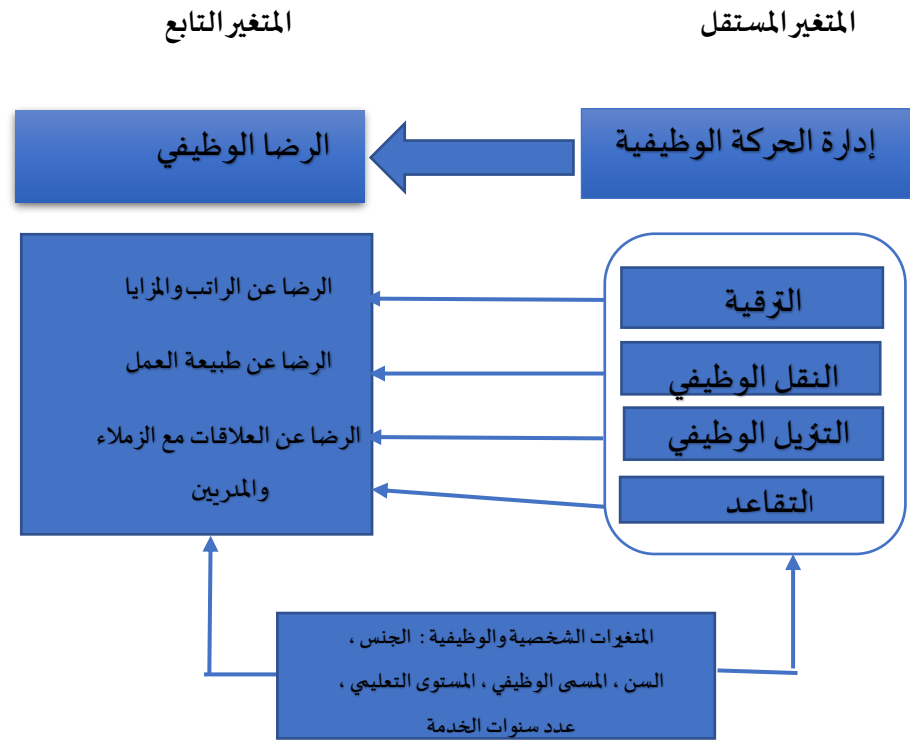
ثالثا: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بالدرجة الأولى للإجابة عن إشكالية البحث، كما تهدف الدراسة الى البحث في مدى أهمية إدارة الحركة الوظيفية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة باستعراض الأدبيات النظرية لإدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي.
- إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة عبر الدراسة التطبيقية.
- توضيح دور إدارة الحركة الوظيفية بأبعادها (الترقية، النقل الوظيفي، التنزيل الوظيفي، والتقاعد) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-الاغواط.
- تقديم مجموعة من المقترحات الى المؤسسة، والتي من الممكن أن تفيد عينة البحث في ممارستها فيما يتعلق إدارة الحركة الوظيفية وتحقيق الرضا الوظيفي.

رابعاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على الدراسات السابقة

خامساً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط عند

$$\alpha \leq 0.05$$

وتتفرع الى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط عند $\alpha \leq 0.05$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقل الوظيفي في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط عند

$$\alpha \leq 0.05$$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنزيل الوظيفي في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط عند $\alpha \leq 0.05$

$$0.05$$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاعد في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط عند $\alpha \leq 0.05$

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات إجابات افراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة) عند $\alpha \leq 0.05$

سادسا: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، الذي اعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا كيفيا وكميا يهدف الى تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص وتحليلها وتفسيرها. بالإضافة الى الاعتماد على منهج دراسة حالة، من اجل الوصول الى نتائج حول الحالة المدروسة وهذا بإسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة سونلغاز بالأغواط وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية لعرض وتحليل النتائج.

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في المؤسسة سونلغاز والبالغين عددهم 640 عامل في حين شملت العينة 64 مفردة.

ثامنا: أساليب جمع البيانات وتحليلها

في الجزء النظري تم الاستعانة بالمصادر العربية المتعلقة بالبحث والتي تمثلت في المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف الكتب والمذكرات والرسائل الجامعية والمجالات العلمية ومواقع الانترنت أما الجزء التطبيقي فقد تم الاستعانة بالاستبانة والتي تم اعتمادها بشكل رئيسي لجمع البيانات بعد أخذ آراء ومقترحات عدد من الأساتذة المحكمين من أهل التخصص، وتم توزيعها على موظفي المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة والوصول الى نتائج بالاستعانة بالأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث الى فصلين تسبقها مقدمة تتضمن النقاط الأساسية المتعلقة بالموضوع وتعيمها خاتمة، حيث قسمنا البحث الى فصل نظري يتضمن مفاهيم عامة حول إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي، قسم الى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية إدارة الحركة الوظيفية، في حين خصص المبحث الثاني لأشكال الحركة الوظيفية، وفي المبحث الثالث تناول ماهية الرضا الوظيفي، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية حيث سعينا جاهدين الى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي للمؤسسة الوطنية سونلغاز، وهذا حتى تتكامل المنهجية ونحقق أهدافنا المتعلقة بالإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

وفي الأخير ختمنا بمجموعة من النتائج والاستنتاجات المستخلصة، مع تقديم توصيات واقتراحات، والتي يمكن ان تكون مفيدة في الدراسات المستقبلية.

عاشرا: الدراسات السابقة

1-دراسة بوسوسة نعيمة بعنوان "ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016-2017

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ربط المسار المهني بالتدريب وأثره على تنمية الموارد البشرية، مع التركيز على التحديات الميدانية التي تواجه تطبيق هذا الربط. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مطبقة دراسة حالة معمقة على شركة سوناطراك (قسم الإنتاج). واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، استخدمت مجموعة من الأدوات لجمع البيانات (الاستبيان، المقابلة). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية أبرزها: تأكيد الأهمية النظرية والعملية لربط المسار المهني بالتدريب كركيزة أساسية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة كبرى مثل سوناطراك. بالإضافة إلى تحديد مجموعة من العوائق الميدانية التي تعترض هذا الربط الفعال داخل الشركة، منها على سبيل المثال: غياب التخطيط الواضح للمسارات المهنية، عدم التوافق الكافي بين برامج التدريب واحتياجات التطور الوظيفي الفعلية للموظفين.

أشارت الدراسة إلى أن هذه العوائق قد تحد من فعالية جهود تنمية الموارد البشرية في سوناطراك، بينما يُعد الربط الفعال عاملاً حاسماً في تعزيز أداء الموظفين، وزيادة ولائهم، وضمان توفر الكفاءات المستقبلية للشركة

2- دراسة معاذ نجيب غريب بعنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بـ 353 عاملاً. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وكان لتلك المتغيرات أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، وبينت الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي، بينما لم يظهر فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة، وتبين أيضاً عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات

المستقلة (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) على الولاء التنظيمي، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

3- دراسة بن كعكع ليلي ويعقوب محمد بعنوان: "تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف، دراسة بمديرية التربية لولاية معسكر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، أكتوبر 2018، جامعة معسكر الجزائر

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى فحص وتقييم تأثير الحراك المهني الداخلي (مثل الترقية، النقل الداخلي، والتحرك الأخرى) على المسار الوظيفي للموظف. وقد تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية في سياق مديرية التربية بولاية معسكر. اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على منهجية وصفية وتحليلية. وقاما بتصميم نموذج استبيان خاص لقياس أبعاد الحراك المهني الداخلي وتأثيره على المسار الوظيفي. تضمن الاستبيان أربعة بنود، ثلاثة منها خصصت لقياس المتغير المستقل (الحراك المهني الداخلي بأبعاده: الترقية، النقل الداخلي، التحركات الأخرى)، وبنود واحد للمتغير التابع (المسار الوظيفي). أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحراك المهني الداخلي ومسار التتبع المهني للموظف.

4- دراسة بلعيد حياة بعنوان: "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة بمديرية السكن لبشار"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2021، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. ركزت الدراسة بشكل خاص على موظفي مديرية السكن في ولاية بشار. كما سعت الدراسة إلى فهم آراء هؤلاء الموظفين حول أهمية تخطيط المسار الوظيفي. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً. شملت هذه المنهجية كلاً من الاستكشاف النظري والبحث الميداني للتحقيق في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي. تم جمع وتحليل البيانات الكمية لوصف وتفسير الظواهر المدروسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تخطيط المسار الوظيفي له تأثير إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. ووجدت أثراً لتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية السكن بولاية بشار.

حادي عشر: أوجه التشابه والاختلاف

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط، بداية من حيث استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة (إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي). إلا أنها اختلفت مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل حيث تم التركيز في دراستنا على الأبعاد التالية: (الترقية، النقل، التنزيل، التقاعد)، بالإضافة إلى عينة الدراسة بحيث أجريت على مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

الفصل الأول:

إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي

تمهيد:

تعتبر إدارة الحركة الوظيفية أداة أساسية لإعادة توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة، فمن خلالها يمكن للإدارة تجاوز الاختلالات التي قد تظهر عند توزيع الموارد البشرية، كما تعتبر أداة لتحفيز الموظفين من خلال السماح لهم بالالتحاق بالإدارات الجديدة والولوج الى المناصب المسؤولة مما يساعدهم هذا في تطوير قدراتهم وابقائهم على اطلاع دائم بالمشكلات التي تواجه الإدارة، تشمل هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة مثل التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتطوير الموظفين. تهدف إدارة الحركة الوظيفية الى تحسين فعالية وكفاءة العمل داخل المنظمة المناسبة وفقا لمعاييرهم ومهارتهم، وتعزيز فعاليتهم . حيث تركز على توفير التدفق السلس للموظفين المؤهلين الى الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، وتساهم أيضا في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. وزيادة رضاهم عن العمل والوظيفة فموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم متجدد في ادبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ويشغل اهتمام الباحثين والمختصين ومن خلال هذا سنتطرق في هذا الفصل الى الإطار النظري لإدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي ومن أجل هذا قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية إدارة الحركة الوظيفية.

المبحث الثاني: أشكال الحركة الوظيفية.

المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الحركة الوظيفية

تعد إدارة الحركة الوظيفية. أحد الموضوعات الأساسية في بيئة الأعمال، حيث يتوجب على جميع العاملين الامام بها والالتزام بمبادئها في مختلف المؤسسات الاقتصادية، وقد تعدد التعريفات التي تناولت هذا الموضوع، ولكن قبل التطرق الى تعريف إدارة الحركة الوظيفية، من ضروري أولا تحديد ما المقصود بالمسار الوظيفي وعلاقته بالحركة الوظيفية وماهي الياته في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: إدارة المسار الوظيفي

تعد إدارة المسار الوظيفي أحد أهم الأنشطة التي تحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والعاملين فيها، اذ عن طريقه تستطيع المؤسسة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضاؤهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة، الى جانب قدرتها على اشباع حاجاتهم الشخصية.

أولا: مفهوم إدارة المسار الوظيفي

يعرف بانه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على الاجر أعلى او مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا الى الوظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.¹

هو التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن.²

حسب كارليس 1982 أنه مجموعة من الأعمال والمهن التي يضعها الفرد لنفسه ويمارسها خلال حياته العملية. ويعرفه ريدي 1983 على انه نظام للترقية المنظمة والمستمرة بناء على أسس موضوعية محددة، ويتضمن فرصا للتقدم والترقية المتواصلة في ضوء توفر المؤهلات والمهارات والقيم المناسبة.³ هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته واماله ومشاعره.⁴

ومن خلال هذا نستنتج أن المسار الوظيفي هو عبارة عن التطور التدريجي للموظف في حياته المهنية، ويتضمن سلسلة من الوظائف والمسؤوليات والخبرات والمهارات التي يكتسبها الفرد بمرور الوقت.

¹ طارق جدي، المسار الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان اجتماعي لغير الاجراء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018، ص 8

² بوزرين فيروز، تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في التنمية البشرية، المجلد 9، العدد4، ديسمبر 2018، جامعة سطيف، الجزائر، ص 55

³ سعاد جغام، إدارة المسار الوظيفي، ط1، دار المتنبي للطباعة والنشر، مسيلة، الجزائر، 2024، ص 18

⁴ بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد3، ديسمبر 2021، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص 470

ثانياً: أنواع المسارات الوظيفية

يمكن تصنيف المسار الوظيفي الى عدة أنواع بناء على معايير متنوعة كالتالي¹:

-المسار التقليدي: يمثل الحركة العمودية للعامل على مساره الوظيفي عن طريق البدء بوظيفة أسفل سلم الوظيفي ثم الانتقال لأعلى السلم الوظيفي عن طريق الترقية، وتتصف الوظائف الواقعة على هذا المسار بأنها من تخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بينهما، ولا ينقل العامل للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة معينة من الزمن في الوظيفة السابقة.

-المسار الشبكي: يتيح للعاملين التحرك أفقياً وعمودياً على مسارهم الوظيفي عن طريق النقل لوظائف بالمستوى الإداري نفسه، والترقية لوظائف أعلى في سبيل اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة.

-مسار الإنجاز: تعتمد الترقية والانتقال إلى وظيفة التالية في هذا المسار على نجاحات التي يحققها العامل في عمل بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، الأمر الذي يسرع من الوصول للعامل إلى آخر مرحلة من مساره بسرعة وسن مبكر، مما قد يولد الملل ويخفف الدافعية ولمعالجة هذه المشكلة تعتمد إدارة الموارد البشرية على تطبيق سياسة التقاعد المبكر.

-المسار المتغير: ويقصد به الاعتماد على الذات في صياغة خطط المسار الوظيفي والقرارات المتعلقة به والبحث عن التغيرات والتصرف بما يناسبها.

- المسار غير محدود: وهو المسار الذي يركز على التنقلات الجانبية والحلزونية والعمودية دون التركيز على الارتقاء في السلم الوظيفي، حيث ينتقل العامل من عمل إلى عمل ومن منظمة إلى منظمة أخرى.

ثالثاً: آليات إدارة المسار الوظيفي

إن تحسين مهارات ومعارف وكفاءات وسلوكيات الموارد البشرية وتطويرها في إطار إدارة المسار الوظيفي يتطلب استخدام مجموعة من وسائل وتمثل في²:

-تقييم الأداء: تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقية.

-توفير توصيف متكامل للوظائف: الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.

-استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

¹ معاذ نجيب غريب ، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الأداء التنظيمي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2014 ، ص 33-34

² بوقرية قويدر وآخرون، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية ، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، مارس 2020، ص 17

بالإضافة الى تقنيات الترقية والنقل، التنزيل الوظيفي، التقاعد وغيرها والتي سنقوم بشرحها بالتفصيل في المبحث الثاني.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الحركة الوظيفية

تعرف بأنها صفة لكل ما يمكن نقله او تحويله وتعتبر مرادفا للتغيير ومخالفة للجمود والسكون، كما تهدف الى تغيير وإعطاء نفس جديد لنظام العمل من خلال تجديد طريقة عمله.¹

هي تلك القرارات المتعلقة بالاتجاهات التي يمكن أن يأخذها الفرد.²

هي قدرة الفرد على التقدم والانتقال داخل المسار المهني المختار، وتشمل الحركة الراسية والافقية مما يسمح للموظفين بتولي مسؤوليات جديدة واكتساب مجموعات متنوعة من مهارات، واستكشاف أدوار او وظائف مختلفة، وتشمل الجوانب الرئيسية للحركة الوظيفية، الترقية والتناوب الوظائف، والنقل الافقي وتغيرات الوظائف الخارجية.³

هو التقدم الاستراتيجي والمنهجي للموظفين والذي يشمل الانتقالات الصاعدة أو الجانبية أو متعددة الوظائف داخل ادوارهم الوظيفية.⁴

هي عملية انتقال الموظف في مساره المهني سواء إلى منصب أو مهنة أخرى، او اكتساب مسؤوليات مختلفة ضمن دوره الحالي.⁵

هي مسيرة الافراد خلال حياتهم العملية منذ دخولهم الى غاية خروجهم من المنظمة، والتي تتضمن تغيير وظائفهم، الهياكل التنظيمية، المناطق الجغرافية، مرورهم او انتقالهم الى أصناف مهنية أخرى ... الخ.⁶

ومن خلال هذا نستنتج أن الحركة الوظيفية هي عملية تغيير أساسية وشاملة تشير الى انتقال الافراد داخل المنظمة او خارجها وتهدف هذه الحركة إلى تحسين كفاءة العمل وتلبية احتياجات المؤسسة من خلال استخدام مهارات الموظفين بشكل أفضل.

ترتبط إدارة الحركة الوظيفية بإدارة المسار الوظيفي ارتباطا وثيقا. حيث تمثل الأولى الأداة التنفيذية للثانية. فإدارة المسار الوظيفي هي عملية تخطيط وتقييم وتطوير وتتبع المسارات المهنية للموظفين على المدى البعيد، مع التركيز على تحقيق أهدافهم المهنية وطموحاتهم من جهة واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى. بينما إدارة الحركة الوظيفية هي

¹ يوم 11 جانفي على الساعة 15:30 pdf:// hazbane. asso-web. Com / uploaded/ 742d-1- pdf

² إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 62

³ COLIN GORDON، https://www.recruiterslineup. Com/what-is-career-mobility-why-it-is-it-impart يوم 11 جانفي على الساعة 15:32

⁴ Http://: disprz .ai/blog/career-mobility. pdf15:35 على الساعة 11 جانفي

⁵ IVAN ANDREEV. Http://: www, valamis .com/hub/career-mobility pdf15:40 على الساعة 11 جانفي

⁶ بن كعكع ليلي ويعقوب محمد، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف دراسة حالة بمدينة التربية لولاية معسكر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، أكتوبر 2018، جامعة معسكر، الجزائر، ص 300

عملية تحريك الموظفين داخل الشركة، سواء ترقية أو نقل أو تغيير وظيفة، بناءً على الاحتياجات التنظيمية وتلبيةً لتطلعات الموظفين. باختصار، يمكن القول إن إدارة المسار الوظيفي هي التخطيط والرؤية للمستقبل المهني للموظف، بينما إدارة الحركة الوظيفية هي التنفيذ العملي لهذه الرؤية. العمل المشترك والمنظم بين هاتين العمليتين يضمن تحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري للشركة، مع تعزيز الرضا الوظيفي والنمو المهني للموظفين.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الحركة الوظيفية

تلعب حركة الوظيفية دوراً محورياً في تعزيز مرونة المنظمات وتطوير قدرات أفرادها. وتتمثل هذه أهمية في¹:

أولاً: بالنسبة للمنظمة

- ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح وتشجيع التبادلات الإدارية والتعاون بين مختلف المصالح من تحسين النظرة إلى المشاكل مثل التي تنشأ في مختلف القطاعات
- ملء المناصب والوظائف بأشخاص ذو خبرة ومهارة مطلوبة
- تشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وتتيح نشر أساليب الإدارة والرقابة
- تقديم الأفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة وتحقيق الأهداف وحل مشاكل المنظمة.
- خلق حوافز فعالة لتحفيز العمل والتطوير المهني لشؤون الموظفين

ثانياً: بالنسبة للأفراد

- اكتساب المهارات المختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يمكن بلوغها في مكان آخر
- إمكانية الحصول على أجور أعلى،
- تنمية قدرات المهنية من خلال المنظمة.
- تكوين وتطوير واستخدام للإمكانيات المهنية لكل موظف والمنظمة ككل.
- ضمان استمرارية الخبرة المهنية وثقافة المنظمة.

المطلب الرابع: أنواع إدارة الحركة الوظيفية

تتمثل أنواع الحركة فيما يلي²:

- الحركة أثناء المسار الوظيفي: يتمثل هذا النوع من الحركة في تطوير المسار المهني للموظف من خلال الترقية التي يتيحها له الإطار الذي ينتمي إليه داخل الإدارة. سواء كانت ترقية في الدرجة أو الرتبة مما يكون له أثر على الوضعية المادية للموظف.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من ناحية العلمية والعملية ، دار الجامعية للنشر والطباعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 145

² <http://hazbane.asso-web.Com/uploaded/742d-1-pdf.pdf>

-الحركة الوظيفية: تمكن الحركة الوظيفية من انتقال من وظيفة الى وظيفة أخرى داخل الإدارة مما يمكن الموظف من ممارسة مهام أخرى واكتساب تجارب عديدة،

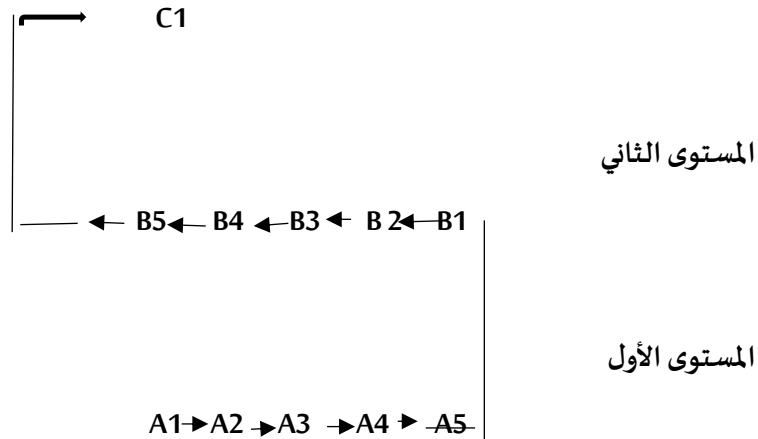
-الحركة الافقية (القطاعية): وهي التي تتم من خلال فتح الامكانية للموظف للانتقال من مصلحة الى أخرى داخل ادارته الاصلية والانتقال من ممارسة مهام في الإدارات الدولة الى ممارستها للجامعات الترابية مثلا.

-الحركة الجغرافية (المحيط): تتم من خلال عملية إعادة توزيع الموظفين على مستوى الترابي، من خلال انجاز حركة الانتقالية للموظفين وعمليات للتبادل فيما بينهم او الحاق الموظفين بإدارات أخرى من خلال عملية تعيين الموظفين الجدد والتي تستجيب الى احتياجات الإدارة ومصالحها الخارجية.

-الحركة العمودية: وهو ما يعرف بالترقية والتي تعني التطور في السلطة السلمية او الارتقاء الى وظائف اعلى في الهيكل التنظيمي.

وطالما ان هذا الشكل هو الأكثر شيوعا واستخداما في الوقت الحاضر. تبعا لهذا التقسيم لحركية العامل داخل المؤسسة، فإن ما يجب الإشارة إليه هو أن الانتقال الى الحركة العمودية، يأتي بعد استيفاء الفرص على المستوى الافقي كما يظهر في الشكل الموالي¹

الشكل رقم (2): حركية العامل داخل المؤسسة



المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات" ط1، دار أسامة لنشر

والتوزيع، الأردن، 2013، ص 63

¹ إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، مرجع سبق ذكره، ص63

المطلب الرابع: أساليب إدارة الحركة الوظيفية

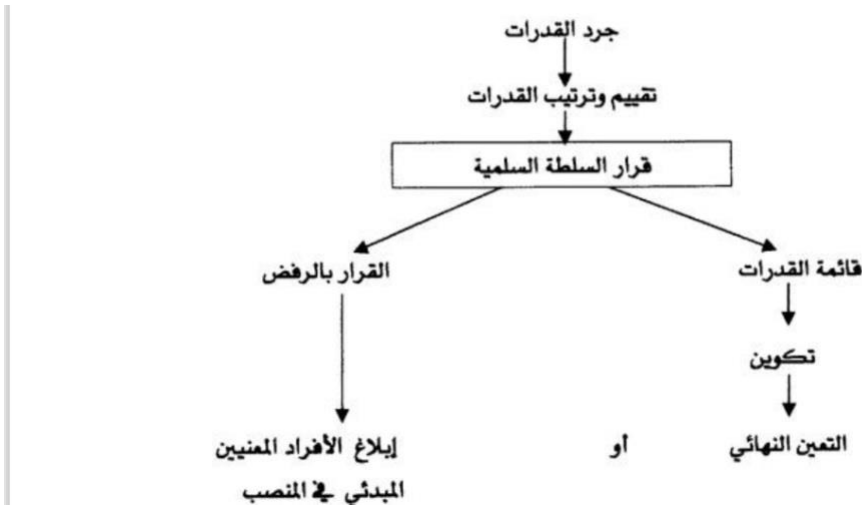
يتوفر لدى المؤسسة أسلوبان هما الأسلوب المرحلي وأسلوب النظم، وهما الأسلوبان اللذان كانا معتمدين من طرف المؤسسات عندما كان الأمر يتعلق فقط بالترقية، وهما¹:

-الأسلوب المرحلي: حيث يعتمد القائمون على المسار المهني إلى دفع الفرد إلى منصب غير منصبه، وفي الحالة التي يتوفر فيها فقط منصب شاغر، وهو ما قد يوقع المؤسسة في أخطاء قد تكون مكلفة في غالب الأحيان.

-أسلوب النظم: يتم في اللجوء إلى نقل الأفراد من منصب إلى منصب آخر يكون على أساس معلومات مسبقة عن الاحتياجات الخاصة بالمصالح المختلفة نتيجة الاعتماد على التسيير التقديري.

ومنه بين المفاهيم التي تستخدمها المؤسسات في إطار السعي نحو التحكم في حركة الأفراد لضمان نتائج مرضية نجد القدرات وهو ما يختصره الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): استخدام القدرات في التعامل مع حركة الأفراد



المصدر: إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 64

¹إسماعيل حجازي، معاليم سعاد تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 64

المبحث الثاني: اشكال إدارة الحركة الوظيفية

إن مواقع الافراد العاملين في المنظمة تتغير وفقا لدرجات التطوير الوظيفي او لأسباب تتعلق برغباتهم او رغبات المنظمة نفسها مما يعني ان الافراد العاملين في حركة مستمرة سواء داخل او خارج المنظمة، وهذه الحركة تلتزم إدارة الموارد البشرية على ان يقوم بأعداد خطط جيدة واتباع المنهج الإداري السليم الذي يقوم في النهاية الى توفير التكاليف والزيادة في الإنتاج.

وعندما تتجه المنظمات لملا الوظائف الشاغرة لديها بهدف تحقيق غايات عديدة منها توظيف مهارات جديدة تعتبر ضرورية لإدخال تحسينات في أساليب العمل لا بد لها من ان تحدد او تركز على الجوانب المتعلقة بحركة الافراد العاملين المتمثلة بالترقية والنقل والتنزيل، الاستقالة والتقاعد.... الخ.

المطلب الأول: الترقية

تعتبر الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية وتحقق المؤسسة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي.

أولا: مفهوم الترقية

يقصد بالترقية شغل الافراد العاملين احدى الوظائف ذات مسؤوليات الصعبة بشرط ان يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم الى الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية اذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الاعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الاجر كما يعرف اخرون الترقية على انها تنقل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى اعلى من صعوبة والمسؤولية والسلطة المركز يفوق مستوى وظيفته الحالية¹. إن الترقية من أهم المصادر الداخلية التي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر وتعد وسيلة مهمة لانشغال بعض الوظائف، بل هي بمثابة عملية إعادة تخصص الفرد لوظيفة ذات مرتبة اعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظائف على مسؤوليات وسلطات أكبر².

هي نقل الفرد الى وظيفة أعلى في نفس مستوى التنظيم من الوظيفة التي يشغلها³.

هي عملية تقييم الفرد العامل على مستوى هرم الوظائف الخاص بالتنظيم ويعبر عن تقليد زائد في المسؤولية عن ذلك التقليد الذي كان يشغله وكذا منح زائد عن الذي كان يأخذه وهذا فان الترقية تعبر عن تزويد زائد في المهام والمسؤوليات

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 496

² محمد عاطف، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، رسالة ماجستير، 2019، ص 33

³ محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2012، ص 71

وفي الأجر وتكون محصلة لمجموع عمليات تقييم الأداء، وتعبّر عن وجه من أوجه التوظيف لشغل المناصب وذلك داخليا¹.

ومن خلال هذا نستنتج أن الترقية هي عملية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى، سواء من حيث المسؤوليات الموكلة إليه أو الأجر الذي يتقاضاه، وبمعنى آخر هي عملية تطوير مهني يتم من خلالها مكافأة الموظف على أدائه المتميز ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية الترقية

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق الاتي²:

- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.
- كما أن للترقية أهمية بالنسبة للمنظمة، والعاملين سنتعرض لها فيما يلي³:

1- أهمية بالنسبة للمنظمة:

- الكشف عن قدرات العاملين وإنجازاتهم، مما يعنى دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في تخطيط لسياساتها المختلفة.
- تمكين الإدارة من الاستثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة في حصولهم على مركز وظيفي أعلى.
- إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.
- رفع روح المعنوية للعمال ما ينعكس على مستوى الأداء في المنظمة.

2- الأهمية بالنسبة للعاملين:

- تحفيز العاملين لتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة.
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تقليل النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- زيادة الولاء والانتماء والالتزام العاملين بأهداف وسياسة المنظمة.

¹ بن جيل لونيس، تسيير الموارد البشرية، ط1، دار جيطلي للنشر، برج بوعرييج، الجزائر، 2015، ص63
² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص496- 497
³ طارق جدي، مرجع سبق ذكره، ص 45

- تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي وخلق ديناميكية في التنظيم الوظيفي.

ثالثا: أنواع الترقية

للترقية عدة أنواع منها:

- 1- الترقية في الدرجة: ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها التغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن شغل الوظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتحسينها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.
- 2- الترقية في الرتبة: ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الأقدمية والكفاءة وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في الراتب، بينما تمثل الكفاءة أساس ثانويًا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الأساس الأول فيها¹.

3- الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافآت مالية.

4- الترقية العمودية: وهي ترقية العمال إلى الصنف أو القسم الأعلى.

5- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور.

6- الترقية المكافآت: وهي تهدف مكافئة العمال عن طول مدة الخدمة التي تم قضاؤها في المنظمة².

رابعا: شروط الترقية

يجوز ترقية الموظف بالشروط التالية³:

- شعور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً.

- أن تتوفر في المترشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف.

- أن يكون المترشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها ولا تحسب المدة التالية لغرض إكمال هذه المدة:

- مد كف اليد إذا صدر بحقه عقوبة

- مدة الإجازة الاستثنائية

- مدة الإعارة لغير المنظمات الدولية والإقليمية

¹ طارق جدي، مرجع سبق ذكره، ص 46

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، ط1، اليازوري للنشر، بومرداس، الجزائر، 2009، ص136

³ حجاج بن صالح حجاج المرعي، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 168

-مدة الغياب إذا لم تحسب الاجازة الرسمية

- مدة (الابتعاث) او (إجازة الدراسة) إذا لم يتحقق الغرض من أي منها

-ان يتعهد الموظف خطيا بالمزاولة الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفية التي يرشح اليها.

خامسا: اهداف الترقية

نذكر منها¹:

- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل وتشجيع العاملين على المساهمة والابداع بالواجبات المطلوبة منهم، وكذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الافراد، بحيث يتحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل.
- ضمان بناء الافراد الكفاء في خدمة المنظمة لتشغل الوظائف الأعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنظمة يضمن إمكانية استمرارية الكفاءات العالية بها وعدم تركها لها بحثا عن الفرص للترقية في المنظمات الأخرى.
- تهيئة الحافز لإشباع حاجات العاملين الى الامن والتقدير واثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
- تحفيز الكفاءات بوجهين مادي ومعنوي².
- شغل المناصب الفارغة.
- تشجيع روح الأداء والمكافأة.
- إحلال المردودية العالية على المستوى المناصب الأكثر تقدما.
- إحلال الحيوية التنظيمية واستثمار العقول.
- استمرار في الخبرة الوظيفية (التوظيف الداخلي).

سادسا: أساليب الترقية

يجب على المنظمات ان تحرص في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة والمساوات وتحقيق الرضا الوظيفي والموازنة في سعيها لتحقيق ذلك، وهناك ثلاث أساليب للترقية وهي: الترقية على أساس الاقدمية، وعلى أساس الكفاءة، وأسلوب المزيج من الاقدمية والكفاءة:

1-الترقية على أساس الاقدمية: بموجب هذا الأسلوب يتم ترقية الموظف وفقا لأساس الاقدمية في الخدمة لدى المنظمة أي لا تقل بالضرورة على ان الافراد ذوي الخدمة الأطول اكثر كفاءة، كما وان تأثيراتها على الافراد الجدد، غالبا ما تكون سلبية ، حيث ستقل دوافعهم للأداء الأفضل والابداع في العمل ، ومن الناحية العملية قد يكون طول المدة الخدمة في بعض الوظائف دليل على زيادة المعارف وخبرات العاملين ، الا ان طول المدة لا يجوز اعتبارها مقياسا على اكتساب الموظف خبرات ومهارات خاصة فيما يتعلق ببعض الوظائف الكتابية ، وتحدد المنظمات التي تتبع أسلوب الاقدمية كأساس لترقية العاملين لديها مدة زمنية لانتقاله من درجة الى أخرى في السلم الوظيفي فترة من (2-4) سنوات

¹ طاهر محمود كلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عام الثقافة للنشر، الأردن، 2008، ص139

² زين جبل لونيس، تفسير الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 64

وبذلك تتوقف أي عملية ترقية للموظف على اكماله تلك الفترة كشرط للترقية ، ومن الدواعي التي تتخذها المنظمات لاستخدام هذا الأسلوب انه بسيط في عملية التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل مما يعنى ان هذا الاسلوب قد يقلل من دوران العمل وان هذا الأسلوب هو سهل ومقبول لدى العاملين والنقابات العمالية ، وغالبا ما تكون هذه الدواعي مشكوك في صحة أسسها ولذلك فان اعتماد على أساس الاقدمية لوحدها ، يؤدي الى عدم التفرقة بين الفرد العامل الكفاء وغير كفاء وقتل روح الابتكار والابداع عند الافراد وخلق روح اللامبالاة (اذ ان الترقية الحاصلة لا محالة وتتوقف على امضاء المدة الزمنية لا غير) كما قد يؤدي الى تسرب الكفاءات الى خارج المنظمة ويحد من قدرة المنظمة على جذب الكفاءات من الخارج .

2- الترقية على أساس الكفاءة: عندما تريد المنظمة ان ترقى أحد الأفراد العاملين فيها لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اخذ القرار العادل في الترقية ، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته ومهارته في العمل المناسب ، حيث ان العوائد بمختلف اشكالها ومن ضمنها الترقية يجب ان تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين الذين يبذلون جهود اكثر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف اعلی تؤدي الى ارتفاع إنتاجية بتأثير اعلی من غيرهم بالرغم من ان هذا الأسلوب اكبر موضوعية من الأسلوب السابق لكنه لا يخلو من السلبيات و الانتقادات التي ينصب بعضها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد ، اذا يتعذر وضع معايير لقياس الكفاءة لبعض الوظائف مثل الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية (وظائف قيادة ،وظائف خدمية) كما يصعب معرفة قدرة الموظف لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة فضلا عن انه لا يمكن التنبؤ الدقيق بأدائه في المستقبل ، ولعرض معرفة وتحديد كفاءة الافراد العاملين المؤهلين للترقية ، لابد من تقسيم الأداء والاعتماد على نتائج التقييم ، ولأسلوب الترقية على أساس الكفاءة حسنات عديدة منها :

- اجتذاب أفضل العناصر الكفؤة للعمل في المنظمة
- توفير الحوافز للعاملين لبذل جهود أكبر في أعمالهم
- الترقية على أساس عملية وموضوعية
- ضمان استمرار أصحاب الكفاءة في المنظمة وعدم تركهم لها
- ومن الجدير بالذكر هنا انه إذا كانت كفاءة وقدرات الافراد متساوية فانه يتم الاختيار للترقية من هؤلاء الذين لديهم سنوات أكثر خدمة في المنظمة.

3- الترقية على أساس الاقدمية والكفاءة:

يعني المزيج بين أسلوب الترقية على أساس الاقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين. بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب تطبيق المطلق لكل من أسلوب الاقدمية والكفاءة، ويقترح ان يتم التركيز على الاتي في تطبيق هذا الأسلوب:

- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.

- ضرورة اتباع أسلوب الجدارة والاقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة تدريجي أي جمع بين متطلبات الجدارة والاقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.

- اتباع أسلوب الاقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية، الروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المقدم للترقية اليها لخبرات ومهارات محددة. ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية.

ويلاحظ ان هذا الأسلوب يبدأ باتباع أساس الاقدمية في الوظائف الدنيا الا أن نسبة الاقدمية تأخذ بالتناقص شيئاً فشيئاً كلما ارتقينا بالوظائف الى الوظائف المتوسطة والعليا، كما وتبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقيا في الوظائف الى وظائف العليا الى ان تختفي متطلبات الاقدمية في الأعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها.

المطلب الثاني: النقل الوظيفي

هو عملية تطوير الافراد وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة. ولا يجب ان تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وانما يجب شرح كامل لحركة النقل واسبابه للأفراد.

أولاً: مفهوم النقل الوظيفي

عرف على انه نقل الموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي سواء داخل ادارته او خارجها¹.

الغرض الأساسي من النقل هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد احتياج في الوظائف المعنية. وتوفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين ولا يجب ان تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وانما يجب ان تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب ان يراكم حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، واسبابه، وتأهيل الموظف لهذه العملية².

يقصد بالنقل هو انتقال الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى او الإدارة أخرى داخل المنظمة³.

يعد النقل حركة الفرد العامل من وظيفة الى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس الاجر والراتب وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها⁴.

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة الى نقل لوظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم أكثر. وإذا ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته فيصبح من

¹محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 71

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 384-385

³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 360

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 501

الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يمتلكها بحيث يمكنه اظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول اليها، ليزيد من كفاءته ونتاجية في العمل¹.

ومن خلال هذا نستنتج ان النقل الوظيفي هو عملية تنظيمية تهدف الى إعادة توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك عن طريق تغيير موقع الموظف او وظيفته بشكل دائم او مؤقت، قد يكون هذا النقل مبادرة من المؤسسة (إلزامي) او بناء على طلب الموظف (طوعي)، ويشمل مجموعة من الإجراءات الرسمية التي تنظم عملية الانتقال وتحديد المهام والمسؤوليات الجديدة، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تعديل الراتب والمزايا الوظيفية وفقاً للوائح المؤسسة وطبيعة الوظيفة الجديدة.

ثانياً : أنواع النقل الوظيفي

لنقل عدة أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:

- 1- **النقل المكاني:** يقصد بالنقل المكاني ان يتم تغيير مكان عمل الموظف من مكان الى اخر أي نقله الى وظيفة أخرى مماثلة للوظيفة الاصلية نوعاً ودرجة سواء كان النقل داخل الدائرة التي يعمل فيها الموظف او خارجها.
- 2- **النقل النوعي:** كما للإدارة الحق ان تنقل الموظف من مكان الى اخر فلها أيضاً ان تنقله من وزارة او مصلحة الى أخرى، او من مؤسسة او هيئة الى أخرى ففي هذه الحالة يسند الى الموظف وظيفة أخرى غير وظيفته الاصلية التي تم تعيينه فيها من حيث الدرجة او الاقدمية او الرتب سواء كان النقل داخل الوحدة الإدارية التي يعمل فيها او إدارة أخرى².
- 3- **النقل الإنتاجي:** يهدف هذا النقل الى انتقال الفائض من الافراد من قسم الى قسم اخر هو بحاجة اليه، وذلك بدلا من اللجوء الى تعيين افراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الافراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي اقضاء خدمات الافراد الفائضين، ويشكل هذا النوع بعض الاحراج للإدارات اذ قد تشكو من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الاصلية، الا ان ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الاعمال وقد يعالج ذلك التدريب.
- 4- **التنقل التناوبي:** والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فينقسم العمل الى مناوبات، والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة الى أخرى اذ تستدعي ظروف العمل او الافراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الافراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة ان تهتم بهذا الجانب.
- 5- **النقل التدريبي:** هو الانتقال من عمل لأخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة او بصورة دورية ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار عالم وائل للنشر، الأردن، 2008، ص378
² صديقي نبيلة، نقل الموظف بين العقوبة التأديبية والاجراء التنظيمي داخلي، مجلة القانون والمجتمع، العدد 5، جوان 2015، جامعة ادرار، الجزائر، ص60-61

6-نقل الدائم او المؤقت: قد ينقل الفرد الى منصب اخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا، وقد ينتقل الفرد الى وظيفة أخرى دائمة والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة الى العمل السابق.

7-النقل الشخصي: وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن العمل والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه او زملاء العمل¹.

ثالثا: أسباب النقل

هناك أسباب عديدة تؤدي الى اجراء النقل وغالبا ما تستخدم لوضع الافراد العاملين في الوظائف التي تحقق لهم رضا عالي وتجعلهم يسهمون بشكل أفضل لخدمة المنظمة ومن بين هذه الأسباب²:

1-أسباب تنظيمية: قد يزداد حجم العمل او يتقلص في المنظمة وتبعاً لذلك تتجه المنظمات الى إعادة توزيع العاملين لديها على اقسام او إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة وقد يتطلب ذلك إعادة تحديد مسؤوليات الافراد وواجباتهم ويفيد ذلك في تجنب الاستغناء عن العاملين او تسريحهم او الاستغلال الأمثل للكفاءات كلما توسع حجم العمل، عوضا عن تعيين من الخارج مما يقلل من التكاليف ويرفع من الروح المعنوية للعاملين. كما تلجأ المنظمة لأغراض تنظيمية الى نقل الموظفين من وحدة إدارية الى أخرى لإيجاد توازن في توزيع الأعباء ولتحفيز من ضغط العمل على الوحدات.

2-أسباب علاجية: يقصد بالأسباب العلاجية تعديل وضع العاملين ، اذ ان تثبيت الموظف في وظيفة معينة عند تعيينه في الاصل قد لا يكون سليما من حيث انسجام مؤهلاته وخبراته مع طبيعة الوظيفة المعين عليها ، وقد يكتشف ذلك لاحقا ويؤيده في ذلك المشرف المباشر عليه ، فإدارة الناجحة تعتبر عملية النقل مستمرة تقتضي تكييف وضع الموظف وتعديله ليتناسب مع اعمال المنظمة وتفادى عدم رضا العاملين في أعمالهم مما قد يدفعهم لترك العمل او الإهمال او التغيب بسبب عدم رغبتهم في الاستمرار في نفس الاعمال الموكلة اليهم وهناك أسباب عائدة لحصول اختلاف بين الرئيس والمرؤوس في نظرة الإدارة على حق في خلافه مع رئيسه ، وتجنب لفقدان خبراته ومهاراته المكتسبة يجرى نقله الى وحدات إدارية أخرى او فرع اخر تابع للمنظمة .

3-أسباب تدريبية : يقصد بها مقتضيات تلبية سياسة المنظمة في اتاحة الفرصة لموظفيها لاكتساب خبرات ومهارات متنوعة وهذا ما تطبقه الإدارة اليابانية في إجراءات تنقلات مستمرة للعاملين لديها مما يحقق فوائد عديدة تعود على كل من المنظمة والعاملين ، فالمنظمة تستفيد من اعداد وتهيئة العاملين في مستوى الإدارة الوسطى ، لتشغل وظائف في الإدارة العليا مستقبلا حيث يتم نقل بعض العاملين للعمل بشكل مؤقت تحت اشراف المسؤولين في الإدارة العليا ،

¹ جودي سارة، تطوير المسار الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة حالة الديوان الوطني للتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص ص 56-57

² يوسف حجيم الطائي واخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 503

ويكفل ذلك استمرار العمل بالكفاية المطلوبة وخفض دوران الوظيفي الى ادنى معدلات ممكنة ورفع روح المعنوية للعاملين.

- البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية¹.

- الرغبة في اثراء المهارات الشخصية.

- القرب من محل الإقامة.

- عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته.

- ضبط وتحديد عدد الافراد في مختلف الوحدات والمصالح حسب احتياجاتها².

- تجنب تسريح العمال من خلال إعادة توزيع الفائض من العاملين في نفس المستوى التنظيمي.

- توجيه الافراد وخاصة ذوي مهارات الى المناصب المناسبة في المؤسسة.

المطلب الثالث: التنزيل الوظيفي

يعد التنزيل الوظيفي من الظواهر التي تثير الكثير من النقاش، حيث يعتبر أحد أنواع الحركة الوظيفية والتي قد يحدث نتيجة عدة أسباب مختلفة، ويهدف الكثير من الأحيان الى تحقيق استقرار المؤسسة او تحين أداؤها.

أولاً : مفهوم التنزيل

عرف على انه تخفيض درجة الموظف وراتبه وامتيازاته الى مستوى (درجة) اقل، ومسؤوليات اضيق من السابق³.

نقل الفرد العامل (الموظف) من وظيفة الى وظيفة أدنى تكون ذات مسؤوليات وأعباء اقل وفي بعض الأحيان يصاحب مثل هذا النقل التخفيض في الراتب او أي مزايا أخرى كان يتمتع بها الموظف في وظيفته السابقة قبل النقل⁴.
هو نقل الفرد من وظيفته الحالية الى وظيفة أدنى في المستوى الإداري بالمؤسسة وبالتالي يتأثر الدخل المادي له كما قد تتأثر حالته المعنوية أيضاً⁵.

ومن خلال هذا نستنتج ان التنزيل الوظيفي هو اجراء اداري يتمثل في نقل الموظف الى وظيفة ذات مستوى أدنى من وظيفته الحالية، مع ما يترتب على ذلك من تخفيض في الراتب والمزايا.

ثانياً: أسباب التنزيل

للتنزيل الوظيفي عدة أسباب نذكر منها⁶:

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 360
² بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 4، ديسمبر 2018، جامعة سطيف، الجزائر، ص 71
³ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 229
⁴ يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 102
⁵ بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 71
⁶ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 229

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة ودمج بعض الإدارات مما يتطلب خفض بعض الدرجات الوظيفية الى مستوى ادني.

- دمج المنظمة بمنظمات أخرى مما يستدعي تقليص الوظائف ومستوياتها لاستيعاب الوضع الجديد لعملية الدمج.

- تقصير الموظف في واجباته مما يترتب عليه خفض درجته الى مستوى أدنى.

- الانكماش الاقتصادي وانعكاساته على الوضع المالي للمنظمة وما ينجم عنه في تقليص الوظائف

- ضلوع كفاءة الفرد العامل في المنظمة وامكانياته بشكل لا يتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة¹.

- اهمال الفرد في العمل.

- ارتكاب الموظف مخالفة يستحق عليها العقوبة تستوجب تنزيل درجته الوظيفية.

المطلب الرابع: الاستقالة

تعتبر من الظواهر المهمة في بيئة العمل ، حيث يعبر الموظف عن رغبته في انهاء عمله ، وتؤثر على استقرار المؤسسة لذلك من المهم إدارة عملية الاستقالة بشكل منظم لضمان استمرارية العمل وتفادي أي مشاكل .

أولاً : مفهوم الاستقالة

عرف على انه انهاء الموظف عقد العمل الدائم، هذا القرار يمكن ان يكون كتابيا او شفويا مع ذكر أسباب حيث لا توجد قواعد او شكيليات من الضروري احترامها الا في حالة فرض خاص مع اتفاقية الجماعية ويجب ان تكون الرغبة في الاستقالة ظاهرة مؤكدة ودائمة².

هي رغبة العامل في انهاء علاقة العمل، حيث يمكنه في أي وقت ان يقدم استقالته شرط التزام بالمتطلبات التنظيمية حيث يتوجب عليه ان يقدم طلبا كتابيا يعبر فيه بوضوح في وفق مهامه والعلاقة التي تربطه بالمؤسسة بصفة نهائية وهي لا تلزم المؤسسة باي التزامات مالية او اجتماعية نحو العامل بالمستقبل³.

تعتبر بانها تعبير صريح يصدر عن الموظف بإرادته الحرة والصريحة، من خلال طلب مكتوب يقدمه الى السلطة المختصة في الوحدة التي يعمل فيها، يفصح عن رغبته في ترك العمل بصورة نهائية، ولا يقع للاستقالة أثرها الا بعد موافقة الإدارة وفقا للشروط والضوابط القانونية المنظمة لها⁴.

ومن خلال هذا نستنتج ان الاستقالة هي انهاء علاقة العمل من جانب الموظف دون اكراه او ضغط، وهي حق مكفول له بموجب قوانين العمل

ثانياً : أسباب الاستقالة

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 103

² بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 139

³ بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁴ هتاف جمعة أبو راشد، الاستقالة كأحد أسباب انتهاء خدمة الموظف في ضوء نظام الخدمة المدنية الأردني وقانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد 29، 30 ديسمبر 2022، ص 145

ان معرفة اسباب تقديم الموظف للاستقالة هو ضروري بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وفي الغالب هناك عدة أسباب تفرض على العامل تقديم الاستقالة من عمله، والتي يجب ان تراعيها المنظمة للمحافظة على افرادها، ومن بين هذه الأسباب¹:

- عدم تحسين الظروف المادية والاجتماعية.

- انعدام فرص الترقية.

- سوء ظروف العمل.

- سوء العلاقات التي تربطه برؤسائي.

المطلب الخامس: التقاعد

بعد مشوار الطويل من العمل الدؤوب والخدمة الوظيفية التي قد فيها الفرد ابداعاته ، واستنفذ كامل قواه العقلية والبدنية ، منح التقاعد ليس منة من المؤسسة بل هو اعتراف بالجميل وصيانة الفرد وهو حق من حقوقه ، حيث يبدأ فيها مرحلة جديدة من حياته بعد انتهاء فترة العمل .

أولاً: مفهوم التقاعد

يعرف بانه التوقف عن الخدمة بعد الوصول الى سن القانونية او النظامية والتي تقع عادة بين (60-65) سنة². هو الاستغناء عن الخدمات المقدمة من الموظف بعد وصوله السن القانوني للتقاعد حيث يتراوح السن القانوني في اغلب الدول ما بين (60-65) سنة مع وجود استثناءات³.

يعرف التقاعد بانه توقف الفرد عن العمل في المنشأة بسبب كبر سنه أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والأنظمة⁴.

يعرف بانه نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للعامل، وهي من أهم حقوقه بما انه استوفى هذه المدة، وتوفرت فيه الشروط الذي يحددها أحكام القانون الساري المفعول، والذي يختلف من دولة لأخرى، وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية وتحديد المصالح المكلفة بتسيير المسارات المهنية، فإن التقاعد يعبر عن شغور المنصب وفقدان جزء من الكفاءات ومن ذاكرة المنظمة، بما انه يأتي بعد سنوات طويلة تتراكم فيها الخبرات، وتتطور الكفاءات⁵.

ومن خلال هذا نستنتج ان التقاعد هو النقطة التي يتوقف الشخص فيها عن العمل تماما حيث يتم إحالة العديد من الناس الى التقاعد عندما لا يصبحون غير مؤهلين للعمل بسبب كبر السن.

اما التقاعد المبكر:

¹ بن عنتر عبد الرحمان ، نفس المرجع السابق ، ص ص 139-140

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 232

³ يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 505

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 140

⁵ نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 89

عرفه حسنين على بأنه بلوغ الموظف الحد الأدنى من سنوات الخدمة، والسن المسموح بها لاستحقاق المعاش التقاعدي¹.

عرفه اتشلي بأنه الحالة التي يكون الفرد فيها مرغماً أو مختاراً ليعمل أقل من ساعات الدوام المعتادة، ويكون جزء من دخله على الأقل من معاش التقاعد الذي اكتسبه نتيجة سنوات الخدمة².

عرف بأنه التوقف عن العمل لأسباب اختيارية أو حتمية وفق معايير وشروط محددة، ويتقاضى الفرد تعويضاً نقدياً مقابل توقف عضويته في المؤسسة³.

من خلال هذا نستنتج أن التقاعد المبكر هو قرار يختاره الفرد للتوقف عن العمل بشكل دائم قبل الوصول إلى سن التقاعد القانوني أو المحدد من قبل جهة العمل.

ثانياً: شروط التقاعد

تتوقف إحالة التقاعد بوجود شرطين⁴:

- الشرط الأول: له الحق في الاستفادة من الاجر القاعدي أو منحة الشيخوخة عندما يكون العامل قد عمل 32 سنة (حسب قانون الوظيفة العمومي الجزائري مثلاً).

- الشرط الثاني: عمره يناهز 60 سنة بالنسبة للرجل و 55 سنة بالنسبة للمرأة.

ثالثاً: أسباب التقاعد

هناك أسباب عديدة للتقاعد منها⁵:

1- عامل العمر: فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد فقد يبلغ الفرد سن معين لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سن لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية للأفراد مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.

2- عامل المرض: إذ قد يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه مما يؤدي إلى تقاعده عن العمل.

3- عامل المدة القانونية: في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك البلدان قانونية لا يجوز ذلك للفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي. وعندما يتقاعد الموظف عن عمله فإنه سوف يستمر في

¹ مودة زياد محمد أبو رضوان، العوامل المؤدية إلى رغبة معلمي المدارس الحكومية في التقاعد المبكر في مديرية التربية والتعليم في خليل من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة خليل، فلسطين، 2022، ص 31

² يحي على منصور القياري، "أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 4، مارس 2018، ص 146

³ بن توتة بشير، أثر التقاعد المسبق و انسحاب الخبرات على الأداء التنظيمي في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 9، أكتوبر 2018، ص 243

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 140-141

⁵ يوسف حبيب الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضاي المعاصرة في الفكر الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 103-

استلام المزايا التي كان يتمتع بها عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي اليها كمكافأة نهاية الخدمة بإضافة الى الراتب التقاعدي ومزايا الترفيه.

في إطار تحليل التغيرات التي يمر بها الموظف خلال مساره الوظيفي، تم اختيار الأبعاد التالية للدراسة لأنها تمثل اهم المراحل وهي الترقية، النقل الوظيفي، التنزيل الوظيفي، والتقاعد، وذلك انها تعكس التغيرات المهمة التي يمر بها العامل خلال مساره الوظيفي وتأثيرها على حياته المهنية والشخصية. اما بالنسبة لبعد الاستقالة، فلم يتم دراسته لعدة أسباب، من بينها أن الاستقالة تعتبر قرار شخصيا ينهي علاقة العامل بالمؤسسة بشكل نهائي، مما يصعب قياس تأثيرها بشكل مباشر على نفس الابعاد التي تمت دراستها، حيث ان البيانات المتعلقة بها تكون اقل توفرا، كما ان أثر الاستقالة يختلف من عامل لآخر ويحتاج الى دراسة خاصة ومختلفة عن الابعاد الأخرى التي تتعلق بالتغيرات الوظيفية.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

إن أهم ما ركزت عليه المؤسسات الاقتصادية سابقا هو الإنتاج فقط حيث جعلته في مقدمة أهدافها. إلا أنه مع مرور الزمن ومع ظهور النظريات الحديثة أكدت على ضرورة تلبية حاجات الضرورية للعامل سواء كانت حاجات بيولوجية أو فيسيولوجية، وهذا الأمر يجب أن يوضح في اهتمامات المؤسسة من أجل رفع الروح المعنوية للعامل، والتي سوف تنعكس إيجاباً على المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي أمر نسبي، حيث أن البعض يكون راضياً عن العمل، في حين الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا، لذلك يعتبر الرضا من الموضوعات الهامة والمفاهيم الحيوية التي يصعب قياسها، نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي ولم يتفقوا على تعريف عام له. لهذا سنتعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:

-تعريف الرضا: لغة هو ضد السخط وارتضاء يعنى رآه له اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه¹.

-اصطلاحاً:

عرفه هو بؤك الرضا على أنه عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

أما سترونج عرف الرضا على أنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له ومقبلاً عليه في بدء يومه دون أية غضاضة².

يرى لوك أن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.

يري لونز أن الرضا هو عبارة عن اختلاف من بين، شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه، وما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل، فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه فإن عدم الرضا هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة.

عرفه سيكنز على أنه يمكن اعتباره مجموعة المشاعر المتعلقة بالعمل، أو الاتجاهات نحو عناصر أو العوامل معينة للوظيفة.

¹ حسين خضير محمد مشهدي، الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، مجلة العلمية لكلية رياض، المجلد 5، العدد 1، يوليو 2018، جامعة المنصورة، مصر، ص 387

² منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين، ط1، المجموعة العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2015، ص38

بينما يرى هيربرت ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

- ما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم.

يرى فروم ان الرضا الوظيفي هو مدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية، أي ان عبارات الرضا مترادف التكافؤ¹.

الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل او الموظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله².

ومن خلال ما سبق نستنتج ان الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر الايجابية التي يشعر بها الموظف اتجاه عمله، من جميع النواحي المادية والمعنوية ويظهر هذا في السلوك الخارجي للفرد.

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي

لقد سعي العديد من الباحثين والمفكرين لإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في المجالات دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله من أهمية أساسية تتمثل في³:

-تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بعينة تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة

-السعي الى تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة متطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين

-السعي لتطوير القدرات لتحقيق اهداف المنظمة وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة

-مساعدة الإدارة والمديرين المشرفين على تصميم بيئة العمل المناسبة ونظام حوافز فعالة تساعد على حفظ الافراد والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم واداءهم الوظيفي كون ان الافراد يعتبرون اهم الموارد التي تملكها

منظمات الاعمال.

وله أهمية بالغة لكل من⁴:

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1 المثقف للنشر، الجزائر، 2018، ص ص 55-56

² عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل، ط1، نيو لينك للنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2015، ص 10

³ بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن ولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي،

المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، ص 473

⁴ لكحل منيف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59-60

- 1- بالنسبة للمورد البشري: إن ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا يؤدي بها الى:
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - الرغبة في إبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بان جميع حاجاتها المادية من اكل وشرب... الخ وغيرها مادية تقدير واحترام، وامان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في تأدية الاعمال بطريق مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- 2- بالنسبة للمؤسسة: ينعكس الرضا بالإيجاب على المؤسسة من خلال:
 - الارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في انجاز وتحسين الأداء.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوى.

3 - بالنسبة للمجتمع: فينعكس بالإيجاب على المجتمع بصورة التالية:

-ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

-ارتفاع معدلات النمو وتطور المجتمع.

ثالثا: أبعاد الرضا الوظيفي

تتمثل أبعاد الرضا في¹:

- 1-الاجر: لا يمثل الاجر مصدر اشباع الا للحاجات الدنيا وان توافره لا يسبب الرضا او السعادة، وانما يمنع فقط مشاعر الاستياء من ان تستحوذ على الفرد ومضمونها هذا القول هو أن الاجر لا يمثل عنصر هاماً من عناصر الاشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.
- 2-محتوى العمل: رغم أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن هذا العمل، الا ان الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً. المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي توفرها والنمو الذي يتيح للفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.
- 3- فرص الترقية: ينظر الى الترقية على انها حصول الموظف على فرص للترقية الى مناصب في السلم الإداري، بحيث تمنحه الترقية الاشباع المادي والمعنوي فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري، إذا ارتقى الى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركز اجتماعيا، لذلك فإن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل.

¹ جودي سارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16- 17

4- نمط الاشراف: حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإن ذلك يساعده في كسب ولائهم ورضاهم، فوسائل الاشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير على رضاهم الوظيفي، فالمدير الذي يفوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستغلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، فهي تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم الوظيفي، اما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدراته منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتر لدي مرؤوسين ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل.

5- العلاقة مع الزملاء: إن وجود الفرد في المؤسسة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي بحيث يؤثر ويتأثر ، فذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد ، اما اذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الافراد في حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي ، ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في اطار الجماعات العمل العفوية غير رسمية لان هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الافراد الذين يربطهم جذب متبادل اما التعاون المفروض على العامل قد يخلق له توترا لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة ، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا .

6- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة التقبل للفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي من الأمثلة على هذه الظروف (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء والنظافة).

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

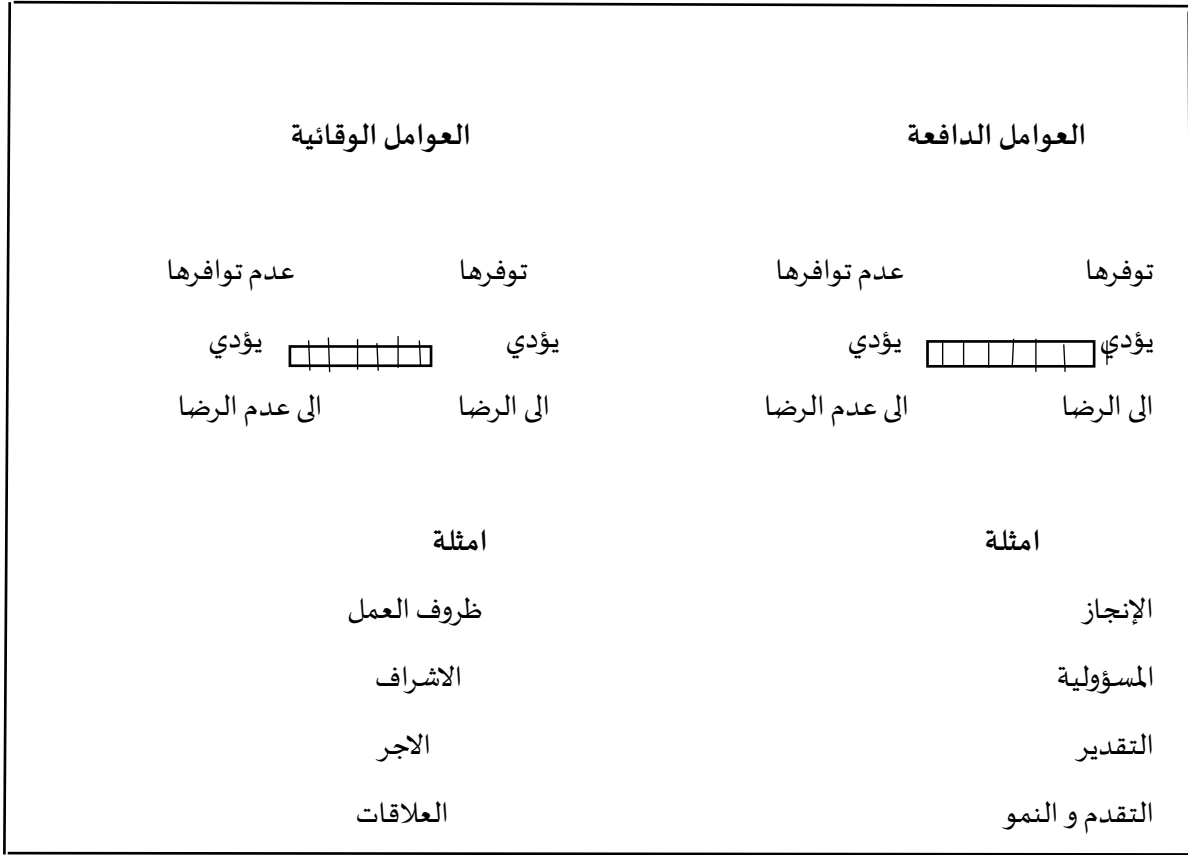
تحاول نظريات الرضا عن العمل ان تقدم تفسيراً لمسببات رضا الافراد عن عملهم او استيائهم منه كما انها تساعد في التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه¹. ومن اهم النظريات المفسر للرضا هي:

أولاً: نظرية العوامل المزدوجة لهيرزبرج

تعتبر نظرية العاملين او العوامل المزدوجة من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها جدلاً في السنوات الأخيرة، وعلى الرغم من ان بعض البحوث لها تحفظات على هذه النظرية فان أكثر اسهاماتها هو توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ، حيث ترى ان الموظفين عندما يضعون العوامل التي سببت لهم الرضا في العمل فانهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي اطلقت النظرية عليها اسم الدوافع (العوامل الدافعة) ، وعندما يتحدثون عن العوامل التي سببت لهم عدم الرضا في العمل فانهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي اطلقت عليها النظرية اسم عوامل الصحة العامة (العوامل الوقائية)². كما هو موضح في الشكل:

¹ احمد ماهر، ذا سلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط7، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص236
² إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص ص 100-101

الشكل رقم (4): نموذج نظرية ذات العاملين



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 237

- العوامل الدافعة: هي تلك العوامل المؤدية الى الحماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتتمثل في¹:
- انجاز وأداء العمل
- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء العمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.
- العوامل الوقائية: هي تلك التي يعتبر توافرها بشكل ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تؤدي الى خلق دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:
- ظروف العمل المادية

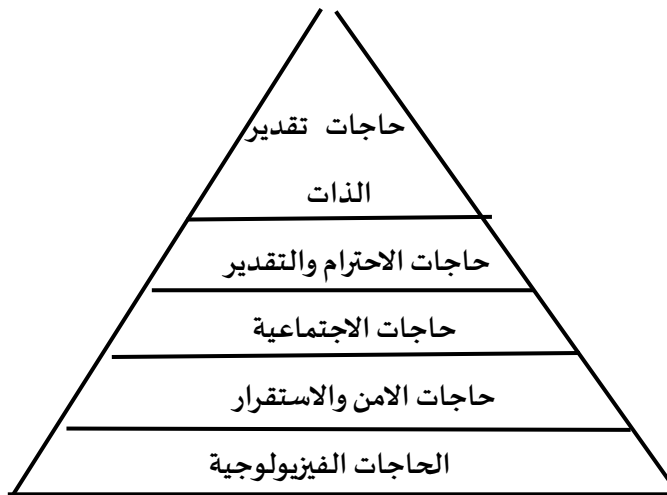
¹أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 238-239

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الاشراف.
- أداء العمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

ثانيا: نظرية تدرج الحاجات لما سلو

أنطلق ما سلو على طريق تفحص العوامل والأمور التي تساعد على ترغيب الفرد للعمل ووجد. -كما تحقق الآخرين من بعده- ان هناك عددا ملحوظا من الحاجات الإنسانية، وان هذه الحاجات الإنسانية تأخذ شكلا هرميا متسلسلا في أهمية من وجهة نظر الفرد الواحد وبشكل متباين عند مقارنتها مع حاجات فرد الآخر. ولأمر حالة نسبية وبعد التبويب وتجميع الحاجات أمكن التوصل الى ست حاجات رئيسية¹

الشكل رقم (5): سلم تدرج الحاجات لما سلو



المصدر: مهدي زوليف، على العضالية، إدارة المنظمة، الاردن، عمان: دار المجدلوي، 1996

ص314

- الحاجات الفيسيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية الحياة البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.
- الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار: وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها، واللازمة لبقائه واستمراره.
- الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في انتمائه للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص96

- حاجات الاحترام والتقدير: وهي التي تشمل على رغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.

- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة الخاصة برغبات الافراد وهي لا شك تعني تعزيز الشعور والرغبة في انجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى اليها ورسالته في الحياة¹.

ثالثا: نظرية العدالة لأدمز

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض ان درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة، شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وانتاجيته.

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاتي أدمز عام 1963 الى ان الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (مدخلات) في عمله الى العوائد (مخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسب لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فاذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان وكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، اما إذا كان العكس فان النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي:

التقييم: ويتضمن قياس مدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل الخ).

والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام الخ).

السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بان الوضع يتسم بالعدالة فانه يستجيب بشكل إيجابي وعلى العكس من ذلك إذ شعر بأن الوضع غير عادل، فانه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم التفسير دافعية العمل وتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة²:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.

- المطالبة بزيادة في الاجر.

- تغيير في عوائد الشخص الاخر الذي تمت المقارنة به.

- الانتقال الى عمل اخر في المنظمة.

¹ فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص47

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، صص298-299

رابعاً: نظرية التوقع ل فروم

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار تخصص معين دون غيره. وترى ان دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد ان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وان القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة وان هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعنى ان حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

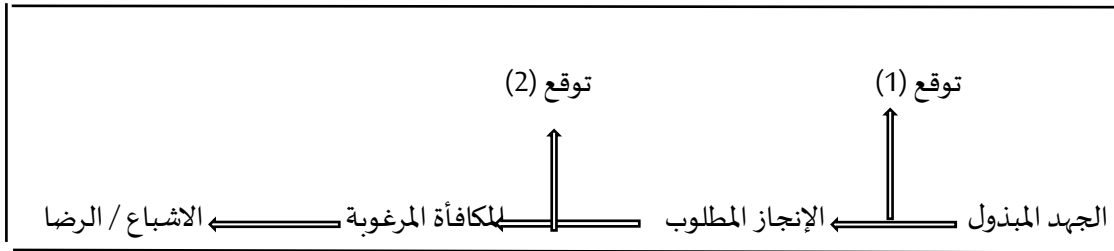
-التوقع الأول: ان الجهد المبذول سيؤدي الى الإنجاز المطلوب.

-التوقع الثاني: ان الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضى له.

وهذا يعنى ان الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع ان نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجته، لهذا فان حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

الشكل رقم (6): نموذج نظرية التوقع



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 293

خامساً-نموذج بورتر ولولر: طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد.

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد انها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز او الجهد المبذول، فاذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل او تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بانها عادلة فان الرضا المتحقق سيدفع الفرد الى تكرار الجهد، اما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد انه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويتوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فان من ابرز ما اضافته نموذج بورتر ولولر الى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه

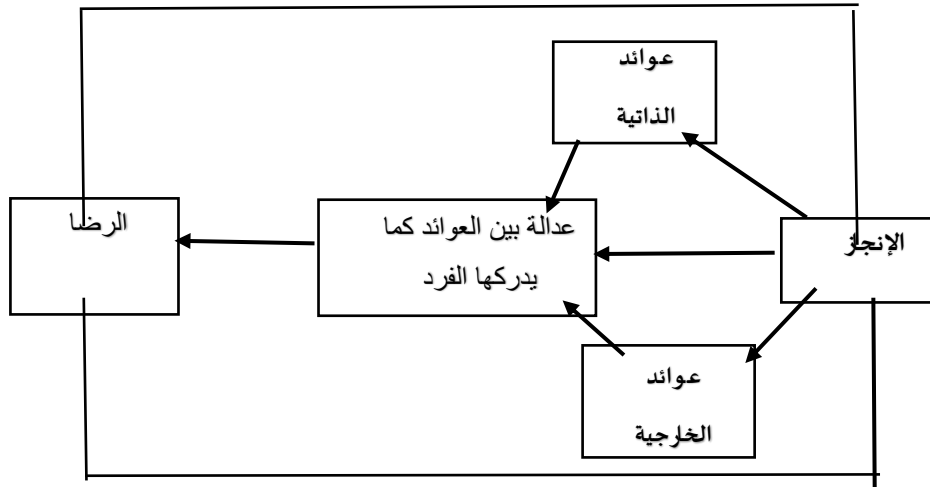
نموذجهما بان استمرارية للأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وان القناعة والرضا تحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين بورتر ولولر ان هناك نوعين من العوائد:

عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والامن الوظيفي

شكل رقم (7): نموذج بورترولولر



المصدر: محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 259

سادسا: نظرية القيمة للوك

يري ادوين لوك أن المسببات الرئيسة للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات قيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وانه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. وان العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية الحاجات لماسلو، وانما تعتمد بالدرجة أدنى على إدراك وشعور الفرد على حده بما يوده من عوائد. يرى انها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته واسلوبه في الحياة، فأحد كبار المدربين وفقا لنظرية ما سلو، يجب ان يسعى الى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فان العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له¹.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

دراسة رضا الموظفين تعتبر عملية حيوية لتقييم فعالية المؤسسة واهتمامها الدائم بموظفيها يعزى ذلك الى أهمية فهم مستوى الرضا الوظيفي كمؤشر على جودة البيئة العملية ورضا العاملين لضمان هذا الفحص الدوري والدقيق،

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سبق ذكره، ص 231

يتطلب الامر الاعتماد على أسس عملية وموضوعية، يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام طرق ومقاييس ذاتية وموضوعية مما يساهم في جمع بيانات دقيقة تعكس تجارب وأداء الموظفين وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها مما يعزز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين ويعزز البيئة الصحية والمستدامة في المؤسسة.

أولاً: المقاييس الموضوعية تهدف المقاييس الموضوعية الى تقييم الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال تحليل بيانات وسلوكيات قابلة للملاحظة والقياس، والتي يفترض انها تعكس مستوى الرضا لدى الموظفين، وتتمثل هذه المقاييس في¹:

1- الغياب: هو معدل يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل واشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء عن عمله، لذلك فان احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عمل وكل مجموعة عمل او قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي العلاج. بحيث يحسب معدل الغياب كالآتي:

مجموع أيام الغياب للأفراد

= معدل الغياب لفترة زمنية محددة

عدد الافراد العاملين * عدد الأيام * 100

2- دوران العمل: يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

فالبيانات الخاصة بترك المنصب او الوظيفة يمكن ان تستخدم لتقييم مختلف البرامج من زاوية، تأثير هذه البرامج على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه وعليه فيمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة الآتي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

= معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة

اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة * 100

ثانياً: المقاييس الذاتية تعتمد هذه المقاييس بشكل أساسي على جمع البيانات مباشرة من الموظفين بأنفسهم وذلك من خلال استطلاعات الرأي واستبيانات ومقابلات وغيرها وتتمثل هذه المقاييس في:

1- طريقة تقييم الحاجات: وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقييماً عاماً للحاجات الإنسانية مثل ذلك الذي اقترحه ماسلو والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات

¹ لكل منيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 67 - 68

اجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات... الخ، وهدف منها الحصول على المعلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العامل من اشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل فئة تخصص لها عينة من الأسئلة¹.

2-طريقة هيربيرغ: اعتمدت قياس الرضا الوظيفي على مجموعة من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤلين للموظفين حيث يطلب منهم:

- محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال ستة أشهر الماضية، مع إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاود هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه مشاعر لديه

- محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك من خلال ستة أشهر الماضية مع إعطاء وصف ما حدث له ومحاولة تذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.

وقد أدى استخدام هذه الطريقة الى الاستنتاج ان العوامل التي يؤدي وجودها الى شعور بالرضا لا يؤدي غيابها الى استياء، بالمقابل فان العوامل التي يؤدي وجودها الى الاستياء لا يؤدي غيابهم الى حدوث الرضا الوظيفي².

3-طريقة ليكارت: كشف ليكارت عن طريقة أسهل من سابقتها حيث تتطلب الطبقة المراحل التالية³:

-بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الايجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة اراء متراوحة بين الموافقة والمعارضة بشدة.

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع إجابات مختلفة.

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

الشكل رقم (08): يمثل مقياس "ليكارت"

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

انطلاقا مما سبق ولقياس الرضا الوظيفي في دراستنا، تم تصميم استبانة للدراسة مبنية على نموذج ليكارت الخماسي، والذي يُعد أداة منهجية موثوقة تتيح تقييم مدى اتفاق أو عدم اتفاق المشاركين مع مجموعة من العبارات. وقد تم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس المحاور الأساسية لتجربة الموظف داخل المؤسسة، وهي:

¹ مسعى محمد رضا وقيمر عماد الدين، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، مذكرة ماستر، 2023-2024، ص 42

² بن يوب دلال ولبييض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص 39-40

³ لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 71

-الرضا عن الراتب والمزايا.

-الرضا عن طبيعة العمل.

-الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء.

المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي

تعتبر مؤشرات الرضا الوظيفي من ركائز الأساسية لنجاح المؤسسات حيث تعكس مدى إيجابية مشاعر العاملين تجاه وظائفهم وتؤثر بشكل مباشر على أدائهم وولائهم للمنظمة، وتتمثل هذه المؤشرات في:

أولاً : مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع

1-قلة معدلات التغيب:

يعبر الافراد في كثير من الأحيان عن رضاهم عن العمل بالحضور الدائم، فنقص الغيابات دليل على رضا الفرد عن عمله أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل الغياب يرتفع في الاعمال التي تتصف بظروف عمل غير جيدة.

2-نقص الشكاوى والتظلمات:

تعتبر الشكاوى احدى وسائل التي يستعملها الفرد للتعبير عن عدم اشباع حاجاته، ويعتبر نقصها دليل على رضاه¹.

3-العلاقات الحسنة:

ان العلاقات الحسنة السائدة بين الافراد من جهة وبين الافراد المشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات الاحترام المتبادل والتقدير والتعاون ويعتبر هذا كمؤشر لرضا الافراد عن عمله.

4-انخفاض معدل النزاعات والصراعات:

انه عندما يكون تفاعل افراد الجماعة فيما بينهم، يؤدي ذلك الى انخفاض معدل الصراع بينهم، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة تسعى جاهدة الى تحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحته ومصلحة المنظمة قل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضا مؤشر لرضا الافراد عن عملهم².

ثانياً – مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

1-حوادث العمل: تعتبر الحوادث والاصابات تعبيراً جزئياً عن عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية عن أدائه العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وهكذا فان الفرد الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله يرغب فيه، وقد دلت البحوث على وجود علاقة سلبية بين نسبة الحوادث والاصابات وبين الشعور بالرضا الوظيفي.

2- عدم الاهتمام: يتمثل عد الاهتمام في اللامبالاة، وعدم اهتمام الافراد بعملهم وفقدان رغبتهم في تحقيق الأهداف وزوال حماسهم، مما يؤدي الى نفور الافراد عن العمل والنظر اليه بانه عديم الأهمية، وتموت لديهم روح المنافسة

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية والبحث العلمي، دار النهضة للنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص ص-159-151

² كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969، ص ص-157-159

فيمن يقدم قدر ممكن من الأداء وبأحسن جودة، وبـل يتواطؤون على الكسل وعدم الدقة، والاتكال على غيرهم وتأجيل العمل وهذا كله ناجم عن عدم رضائهم عن عملهم¹.

3-الاضراب: يعتبر الاضراب توقف الافراد عن عملهم من اجل تحقيق مطالبهم واشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات مؤشر على عدم اشباع الافراد لحاجاتهم، وبالتالي عدم رضاهم عن العمل واما قلة الإضرابات فهي دليل على تمكن الافراد من اشباع حاجاتهم ورضاهم عن العمل².

4- زيادة عدد الشكاوي والتظلمات : تعتبر الزيادة في عدد الشكاوي والتظلمات عند الافراد مؤشر على عدم رضاهم وعن عملهم ويظهر ذلك في تدمرهم واستيائهم والتوتر الداخلي الذي ينتابهم، فيرتبط عدد الشكاوي بعدم الرضا الافراد على جو العمل، او لقلّة الحوافز المادية منها والمعنوية، او لنوع القيادة وتضخم ساعات العمل والشعور بعدم العدالة كفرض والالتزام بالقواعد التنظيمية التي يراها البعض غير مقبولة منطقياً، والبعض الآخر يراها مجحفة وقد لا يكون الجزء مناسباً مع الخطأ المهني ففرض التعليمات الرادعة يؤدي الى عدم الرضا عن العمل.

وما يجب الإشارة اليه هو ان الشكاوي والتظلمات ليست نتيجة سوء الإدارة في كل الحالات كما يتصور البعض، وانما قد يكون في اغلب الأحيان نتيجة توتر داخل في جماعة العمل وهذا ما ينعكس سلباً على الروح المعنوية لدى الافراد ويؤدي الى عدم رضاهم عن العمل³.

المطلب الخامس: علاقة إدارة الحركة الوظيفية بالرضا الوظيفي

تعتبر إدارة الحركة الوظيفية من العناصر الحيوية في بيئة العمل حيث تشير الى العمليات والإجراءات التي تتعلق بنقل الموظفين بين الوظائف والمناصب داخل المنظمة، تلعب هذه الإدارة دوراً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي، اذ تساهم في تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. تتجلى العلاقة بين إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي في عدة جوانب منها:

أولاً: علاقة الترقية والرضا الوظيفي

تعني الترقيات إعطاء الموظف مهنة ذات مهام أكبر من ناحية المسؤولية من نظيرتها السابقة، وهذا يضاعف مستوى الرضا عن العمل لارتباط ذلك بارتفاع الاجر كشهادة من المؤسسة للمجهودات من قبل الفرد وانضباطه، كذلك يعد

¹ محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص225

² شقيق رضوان، "السلوك والإدارة"، ط1، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 1994، ص157

³ محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، الإسكندرية، مصر، ص130

إعطاء الترقّيات ظرفاً موائماً لتطوير مهارات العامل، وترتبط بعض أبحاث الترقّيات بعلاقتها الطردية مع الرضا الوظيفي¹.

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن هذه الفرص. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعال كلما قل رضاه عن العمل وبالعكس. ولهذا يمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة أن تكون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث له حالة استياء كبيرة كونه كان يتوقع حدوثها.

مع العلم أن نجاح سياسة الترقية ورفعها لمستوى الرضا الوظيفي في المنظمة يتوقف على مدى توفر مبدأ العدالة في معايير الاختيار والشفافية في إجراءات تنفيذها².

ثانياً: النقل

يؤثر النقل الوظيفي على الرضا الوظيفي بحسب ظروفه ودوافعه. فعندما يكون النقل بناءً على طلب الموظف أو لأسباب مهنية واضحة، فقد يُشعره بالتقدير ويزيد من رضاه. أما إذا كان النقل تعسفياً أو غير مبرر، فقد يخلق شعوراً بعدم الاستقرار والإقصاء، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا. كما أن طبيعة الوظيفة الجديدة وبيئة العمل تلعب دوراً كبيراً في تحديد الأثر النفسي الإيجابي أو السلبي لهذا النقل على الرضا الوظيفي.

ثالثاً: التنزيل الوظيفي

عادةً ما يكون للتنزيل الوظيفي تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظف بفقدان المكانة والثقة من طرف المؤسسة. هذا القرار قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإحساس بالتمهيش والإقصاء، خاصة إذا لم يكن مبرراً أو تم دون إشراك الموظف. غير أن بعض حالات التنزيل، كالمعلقة بالصحة أو بطلب الموظف أو لأغراض التنمية والتطوير خاصة إذا كان المسار الحالي لا يتيح له فرص للتطور المهني فتعمل المؤسسة بتغيير المسار والتنزيل لأغراض التطوير. قد تكون هذه الأخيرة مقبولة وتزيد من الرضا الوظيفي للعامل.

¹ جميلة العمري وآخرون، اثر الترقية على تحسين الرضا الوظيفي – دراسة حالة مركز البحث النووي CRNA بالجزائر العاصمة -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2023، ص 188

² رقام ليندة، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 96

رابعاً: التقاعد

للتقاعد أيضاً أثر على الرضا الوظيفي، فإن تمت إدارته بشكل منظم، فإنه يخلق شعوراً بالإنصاف والاحترام ويعزز شعور الموظف بالاعتراف والعرفان، ويترك أثراً إيجابياً على رضا الموظف في ختام مسيرته، في حين أن التقاعد المفاجئ أو الإجباري قد يؤدي إلى الشعور بعدم التقدير، والتجاهل والاستبعاد، مما يؤدي إلى خيبة أمل وانخفاض الرضا في نهاية مسيرته المهنية.

وعليه، فإن فعالية إدارة هذه الأبعاد مجتمعة تنعكس مباشرة على مدى شعور العاملين بالرضا والاستقرار المهني، وهذا ما سيتم التطرق له في الجزء التطبيقي بالوقوف عند علاقة هذه الأبعاد على الرضا الوظيفي للعاملين في واقع مؤسسة سونلغاز.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل توصلنا أن الإدارة الحركة الوظيفية عملية مستمرة ولها دور فعال في المؤسسة وأنها من أهم المواضيع الحديثة والتي يهتم بها المورد البشري خاصة لأنها تساعد على فهم مسيرته الوظيفية وتطويرها من بدايتها الى نهايتها. ويعد الرضا الوظيفي عاملا حاسما في تحقيق الأداء المرتفع والتقليل من الغياب حيث يعبر عن مشاعر الموظف الإيجابية تجاه عمله وبيئة العمل ، وكلاهما ركيزتين أساسيتين في بناء بيئة عمل منتجة ومستدامة ، حيث توجد بينهما علاقة تكاملية فإدارة الحركة الوظيفية فعالة تساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي ، والعكس صحيح .

الفصل الثاني:

دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز
بالأغواط

تمهيد:

يُعد هذا الجزء بمثابة النواة العملية للبحث، حيث ينتقل من الإطار النظري والمفاهيمي الذي تم تناوله في الأجزاء السابقة إلى محاولة تطبيقها وتحليلها في سياق واقعي ملموس. فبعد استعراض مفاهيم إدارة الحركة الوظيفية وأبعاد الرضا الوظيفي وتحديد العلاقة النظرية بينهما، يتجه التركيز الآن نحو الكشف عن مدى تجلي هذه المفاهيم في بيئة عمل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

يهدف هذا الجزء التطبيقي إلى رصد وتحليل الممارسات الفعلية لإدارة الحركة الوظيفية داخل المؤسسة، بما في ذلك سياسات الترقية، النقل، التنزيل الوظيفي، والتقاعد، وتقييم كيفية تأثير هذه الممارسات بشكل مباشر أو غير مباشر على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والعملي للدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

تعتبر مؤسسة سونلغاز أحد أهم وأكبر المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني من خلال شبكة فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يبرزها كأحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

أولا- تعريف المؤسسة على مستوى الوطني:

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية¹:

1-مرحلة (1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON" وسميت باسمه LE BON COMPANY ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

2-مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

3-مرحلة (1969-1991): وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

4-مرحلة ما بعد 1991: في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، الاغواط، 2025

5-مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة. ولقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

6-مرحلة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

ثانيا- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط "البلدية" لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

ثالثا- أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي¹:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.

- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها). تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

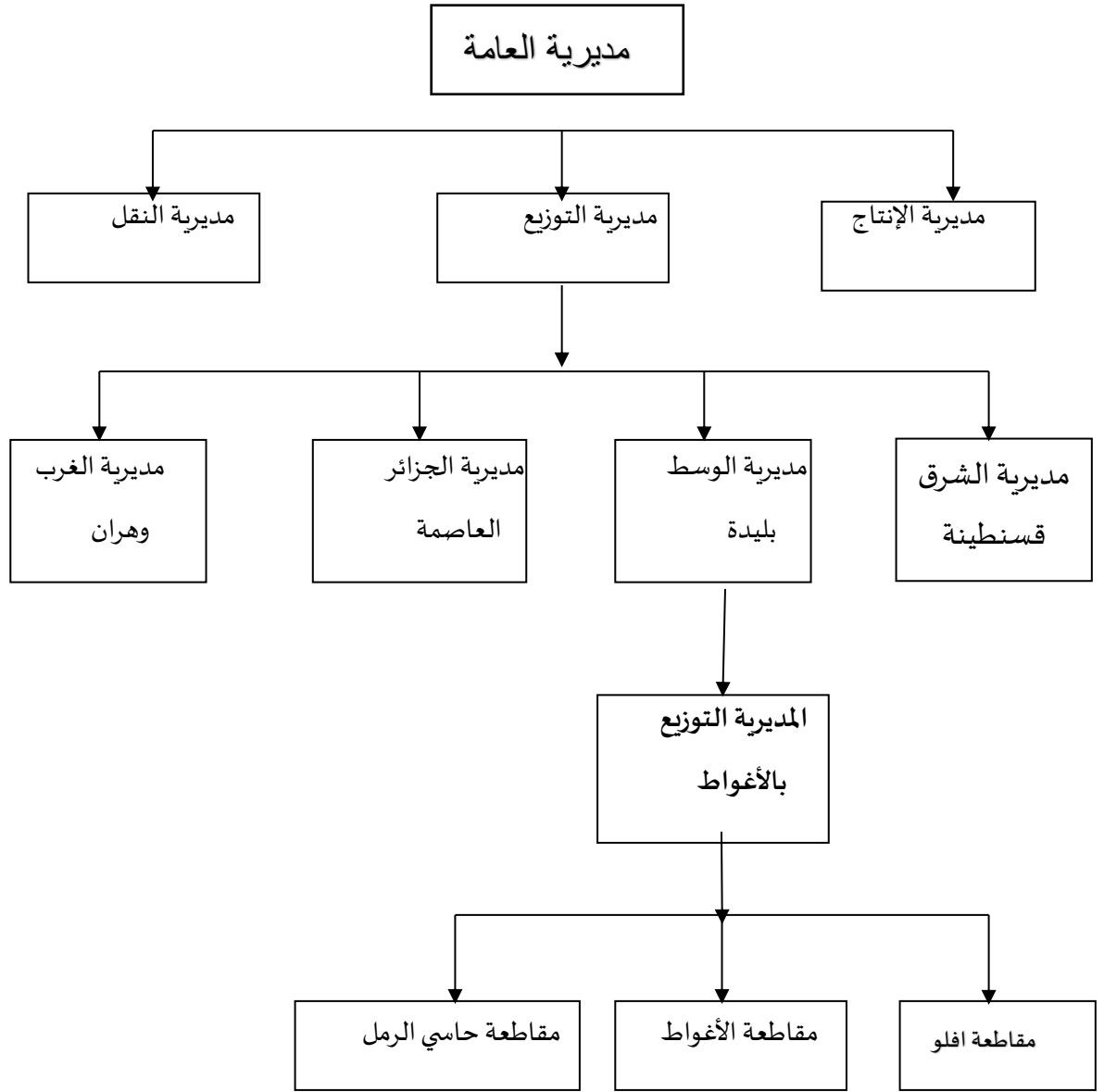
في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

- 1-المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
- 2- تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق، وسط، غرب. بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات. كل مديرية جهوية تحتوي على 05 أقسام وهي:
قسم الموارد البشرية، قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية، قسم الدراسات والأشغال الكهرباء، والغاز قسم العلاقات التجارية، قسم استغلال الكهرباء، قسم استغلال الغاز، قسم المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي.

شكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من وثائق مؤسسة مديرية التوزيع بالأغواط، أبريل 2025

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

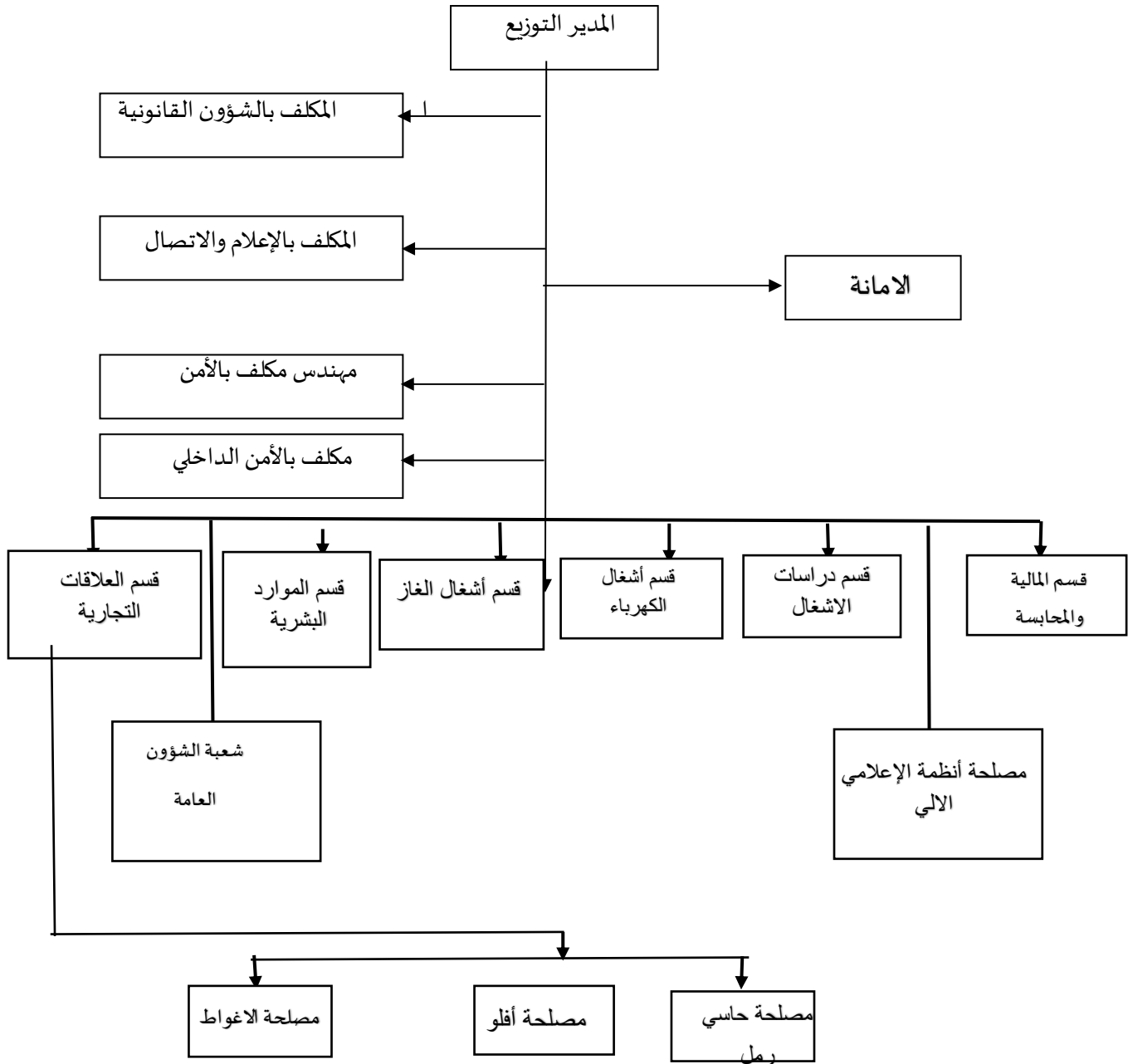
تعمل مديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -640- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية. يعتبر مدير التوزيع المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه¹:

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

مثل مدير المنطقة على مستوى الولاية. يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، ترقية..... الخ.
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الختامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلي

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط



المصدر: من وثائق مؤسسة مديرية التوزيع بالأغواط، أبريل 2025

أولاً: المهام الموكلة للمصلحات التجارية التابعة للمديرية

- قطع وإعادة التمويل بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

ثانياً: المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقاً من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي¹:

تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات. تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

المطلب الرابع: مهام قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين و التنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائياً من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال). قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف، وتكوين العمال وتحفيزهم، ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال .

أولاً: مصلحة الإدارة

تعمل هذه المصلحة على تحضير واستغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة و

هذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك:

- ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
- متابعة وتحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
- تسهيل ومتابعة العلاقات مع مركز طب العمل
- تسهيل ومتابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال
- تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

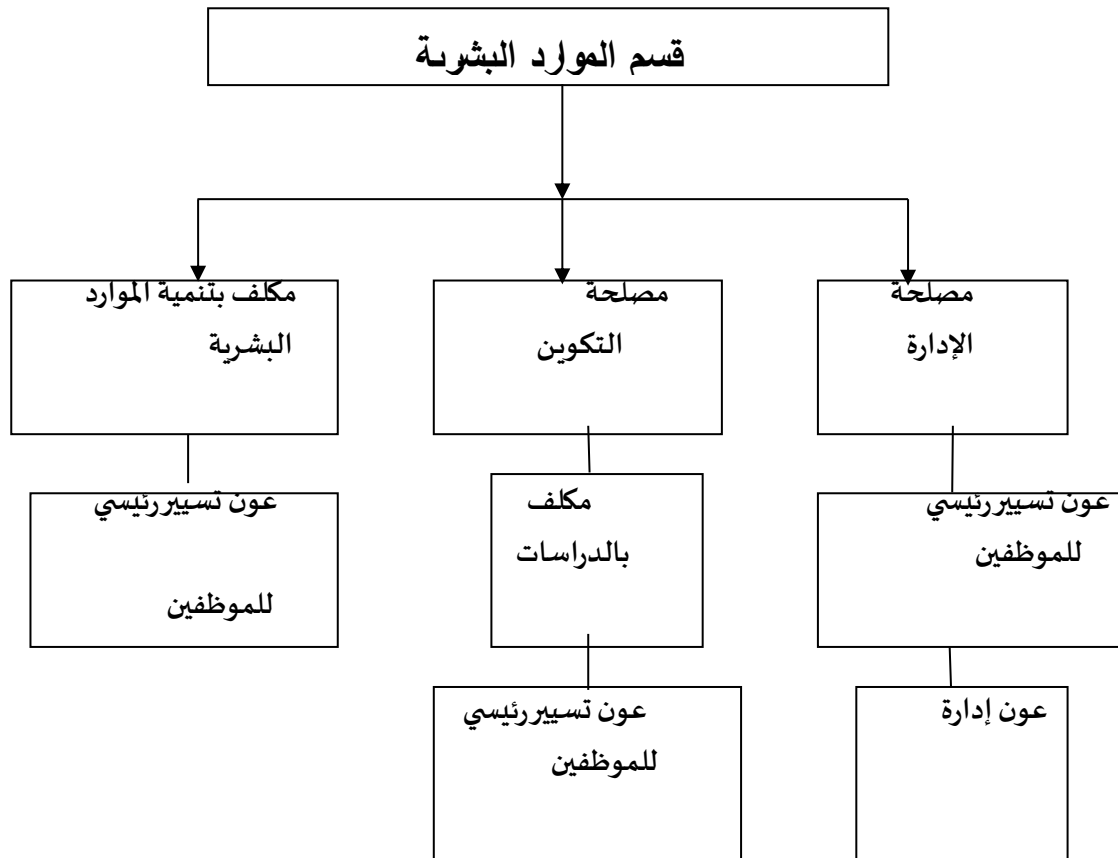
¹رئيسة قسم الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

ثانيا: مصلحة التكوين

وتعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- إحصاء جميع العمال وضمان لهم التكوين الجيد
- تحليل وتحديد احتياجات التكوين
- اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين
- إعداد مخطط التكوين
- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: عن رئيس مصلحة التكوين -أفريل 2025-سونلغاز الأغواط

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والعملي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مؤسسة سونلغاز الاغواط ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، والبالغ عددهم حوالي (640) عامل، استقرينا على اختيار (70) موظف وموظفة بشكل عشوائي كممثل لعينة الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم، وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة من جهة وما سمح بتوزيعه من جهة أخرى، وقد استرجعنا 64 استبانة من التوزيع وكلها صالحة للدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	النهائي
العدد	70	64	6	0	64
النسبة %	100%	%91.42	%8.57	0	%91.42

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم صياغتها بالاعتماد على دراسات سابقة وتكونت من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن افراد البحث وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة)

الجزء الثاني: يتضمن الأسئلة الخاصة بموضوع البحث (متغيري الدراسة) والموزعة كما يلي:

-المحور 1: الترقية ويشمل العبارات من (01 الى 04).

-المحور 2: النقل الوظيفي ويشمل العبارات من (05 الى 08).

-المحور 3: التنزيل الوظيفي ويشمل العبارات من (09 الى 12).

-المحور 4: التقاعد ويشمل العبارات من (13 الى 16).

الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي تشمل العبارات من (17 الى 28).

ثم قمنا باستهداف عينة عشوائية بسيطة قدرها 70 عامل من أصل 640 عامل من عمال المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة الوطنية سونلغاز بالأغواط، حيث تم توزيع 70 هو ما تم السماح بتوزيعه استبانة على العاملين بالمؤسسة وتم استرجاع 64 استبانة أي ما يعادل نسبة 91،42 %، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 6 استبانات أي ما يعادل نسبة 8،57 %، أما فيما يخص الاستبانات غير الصالحة لتحليل فكانت 0 استبانة أي ما يعادل 0 %، والجدول أدناه يوضح ذلك:

ثالثا: ترميز البيانات

1. المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المسعى الوظيفي، الخبرة، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج spss والجدول التالية توضح الرموز.

الجدول (02): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (03): ترميز متغير السن

الترميز	المعلومات
1	اقل من 30 سنة
2	من 30 الى أقل من 50 سنة
3	من 50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (04): ترميز متغير المستوى التعليمي

الترميز	المعلومات
1	ثانوي و أقل
2	جامعي
3	دراسات عليا
4	أخرى اذكرها

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (05): ترميز متغير الوظيفة في المؤسسة

الترميز	المعلومات
1	إطار
2	عون تحكم
3	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (06): ترميز متغير عدد سنوات الخبرة

الترميز	المعلومات
1	اقل من 5 سنوات
2	من 5 الى 10 سنوات
3	من 10 سنوات فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة

2. المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: الرضا الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية وتتضمن هذه المحاور (28) عبارة.

الجدول (07): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا العنصر، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

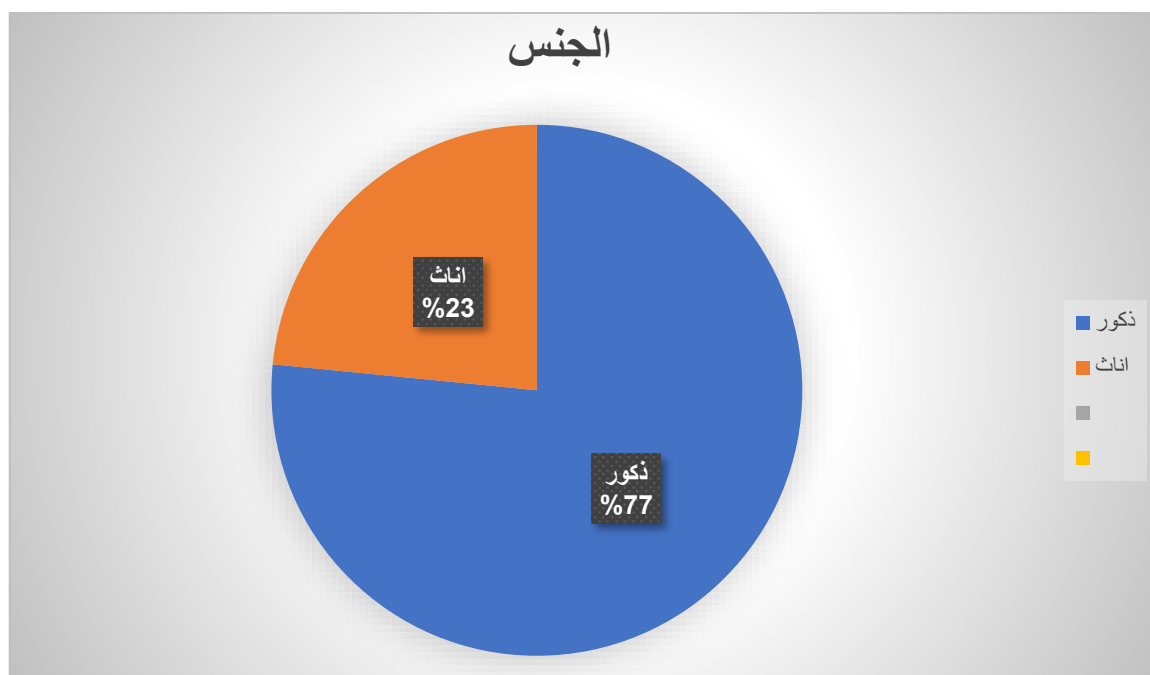
أولاً: الجنس

جدول رقم (08): خاص بتوزيع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	49	76,56
انثى	15	23,44
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

تظهر البيانات المتعلقة بتوزيع الجنس في عينة من موظفي شركة سونلغاز فرع الأغواط أن هناك توزيعاً غير متوازن بين الذكور والإناث. إذ يمثل الذكور 77,56% من إجمالي الموظفين، حيث بلغ عددهم 49 موظفاً من أصل 70، بينما تُشكل الإناث 23,44% فقط من العينة، بعدد 15 موظفات. هذا التفاوت في التوزيع يعكس تفوقاً ملحوظاً للذكور في الشركة، وهو ما قد يُعزى إلى عدة عوامل تتعلق بنوعية الوظائف أو السياسات التوظيفية في المؤسسة. لكن يمكن القول ان دراستنا تتسم بالشمولية من حيث الجنس.

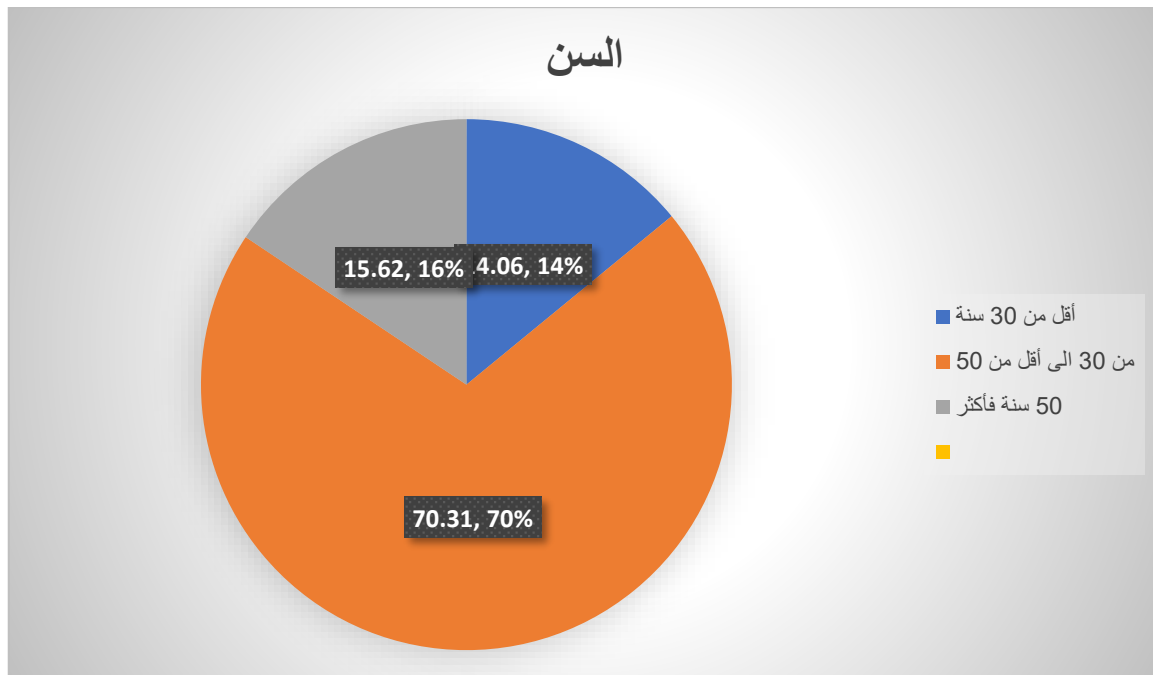
ثانياً: السن

جدول رقم (09) خاص بالتوزيع حسب السن:

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	9	14,06
من 30 الى أقل من 50 سنة	45	70,31
50 سنة فأكثر	10	15,62
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يتضح من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن أغلب أفراد العينة يندرجون ضمن الفئة العمرية "من 30 إلى أقل من 50 سنة" بنسبة بلغت 70,31%، مما يشير إلى أن غالبية المستجوبين في منتصف مسارهم المهني ويتمتعون بخبرة عملية معتبرة، تليها فئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 15,62%، مما يعكس أيضاً وجود شريحة من موظفين ذوى خبرة طويلة والذين يقتربون من نهاية مسارهم المهني، أما الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" فقد سجلت نسباً ضعيفة لا تتجاوز 14,06%، مما يدل على ضعف تمثيل الشباب في هذه العينة، وهو ما يعني أن العينة لا تعكس بشكل كبير تنوع الأعمار في سوق العمل.

بوجه عام، يشير التوزيع إلى أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط إلى المتقدم، مما قد يؤثر على توجهاتهم وخبراتهم المرتبطة بموضوع الدراسة.

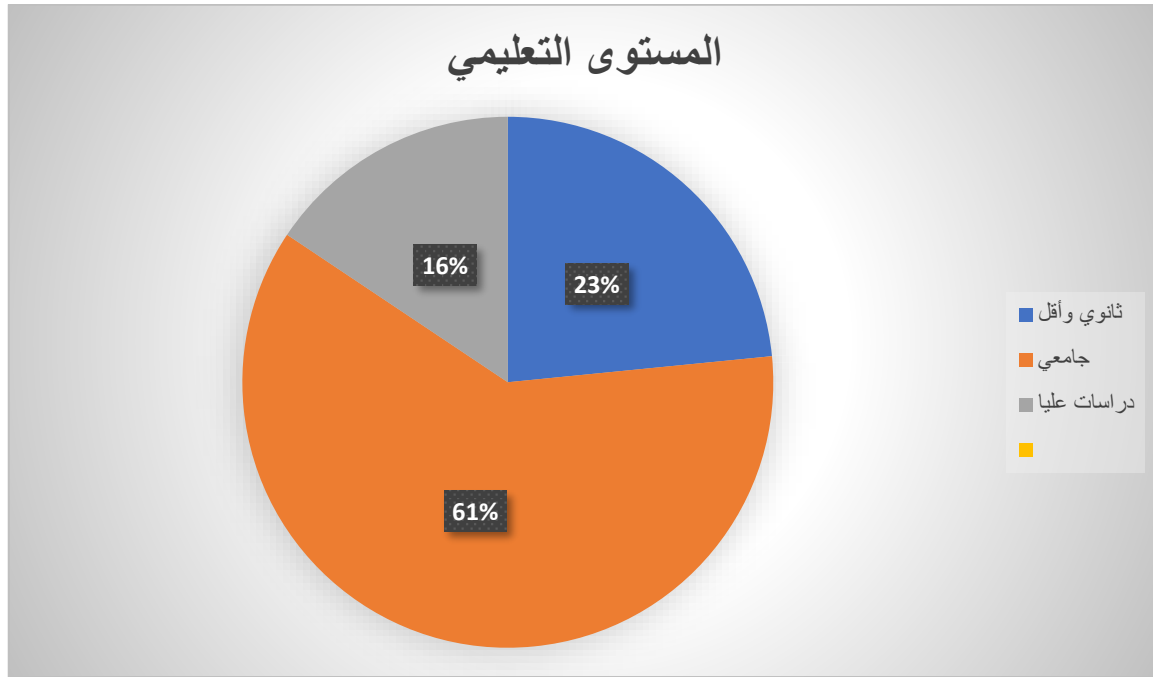
ثالثاً: المستوى التعليمي

جدول رقم (10) خاص بالتوزيع حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي وأقل	15	23,43
جامعي	39	60,93
دراسات عليا	10	15,62
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال الشكل والجدول يكشف توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي عن تركيز أكبر في فئة "الجامعي" بنسبة 60,93%، مما يعكس مستوى عالٍ من التحصيل الأكاديمي لدى شريحة كبيرة من العينة، كما تظهر فئة "الثانوي وأقل" بنسبة متساوية تبلغ 23,43%، وهي تمثل شريحة لا بأس بها من الأفراد ذوي الكفاءات المعرفية الأساسية وفي المقابل جاءت فئة "دراسات عليا" بنسبة 15,62%. مما يدل على وجود عدد معقول من الافراد ذوي المؤهلات العليا والمتخصصة. حيث يمكننا القول إن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي الجامعي، مع تنوع نسبي في المستويات التعليمية الأخرى، وهو ما يوفر نظرة شاملة من مختلف الخلفيات التعليمية..

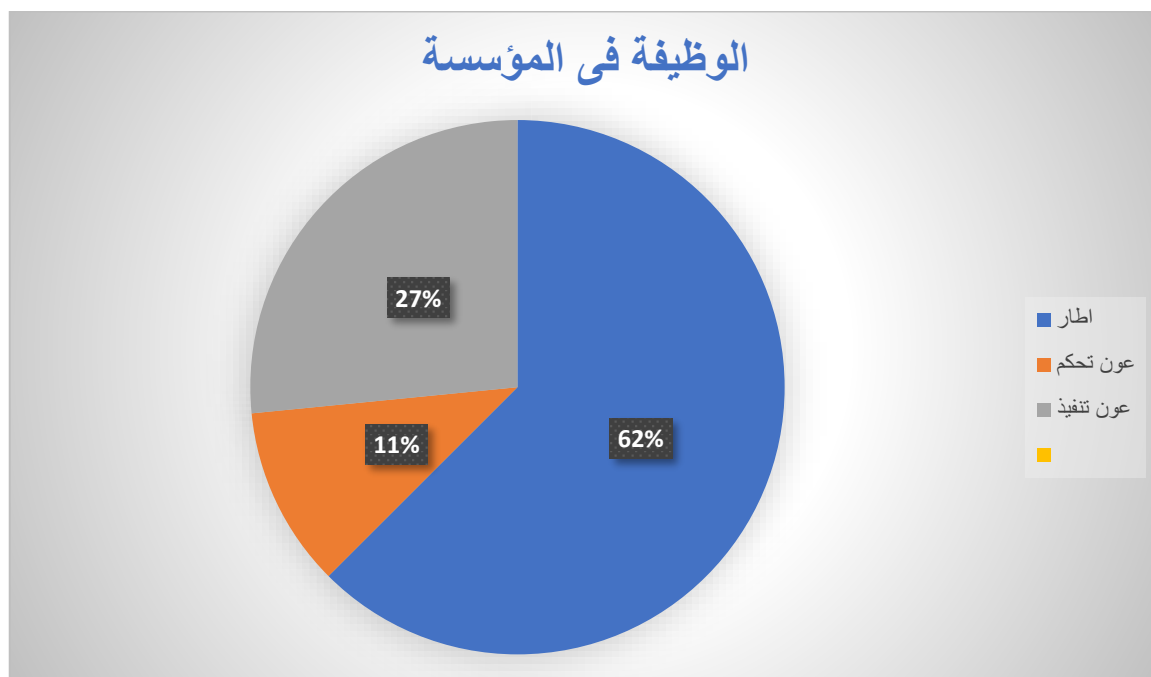
رابعا: الوظيفة في المؤسسة

جدول رقم (11) خاص بالتوزيع حسب الوظيفة في المؤسسة:

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار	40	62,50
عون تحكم	7	10,93
عون تنفيذ	17	26,56
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يمكننا ملاحظة ان توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي أن فئة "الإطارات" تمثل النسبة الأكبر بـ 62,50%، ما يدل على أن ما يقارب نصف العينة يشغلون مناصب عليا أو إشرافية داخل المؤسسة، تليها فئة "عون تنفيذ" بنسبة 26,56%، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود تمثيل لا بأس به للموظفين في المستويات التنفيذية، أما فئة "عون تحكم" فقد سجلت نسبة 10,93%، ما يشير إلى تمثيل أقل من قبل هذه الفئة.

يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الإداري والإشرافي، وهو ما قد يؤثر في آرائهم ومواقفهم.

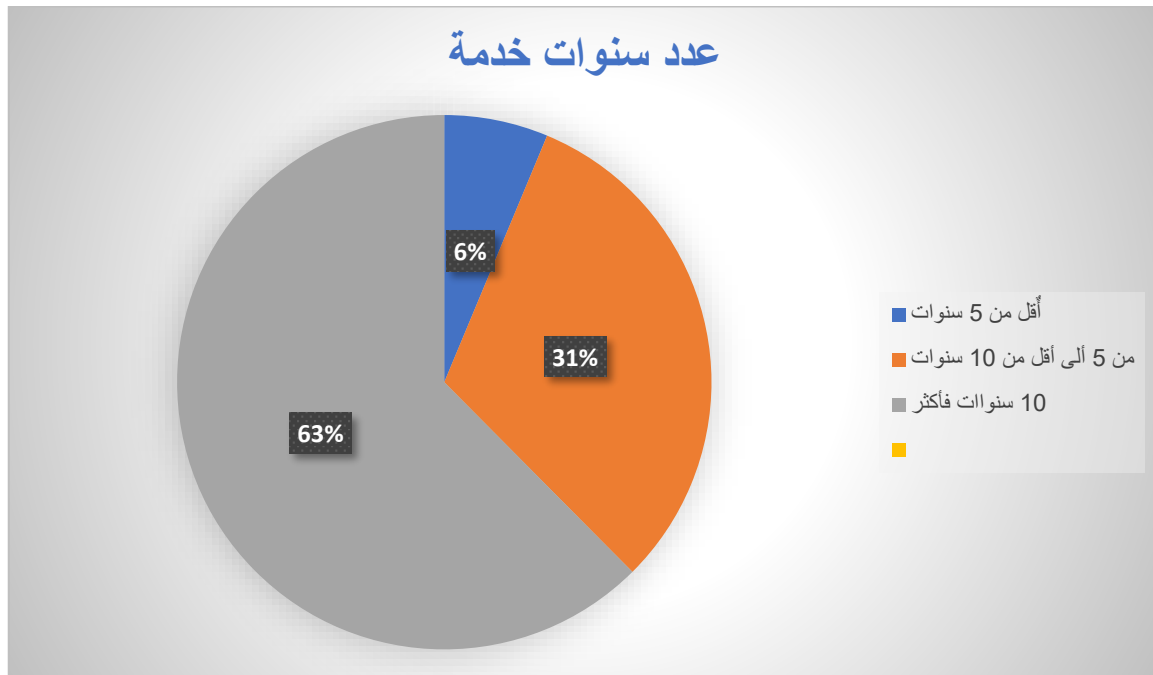
خامسا: عدد سنوات الخدمة

جدول رقم (12) خاص بالتوزيع حسب عدد سنوات الخدمة:

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	4	6,3
من 5 الى أقل 10 سنوات	20	31,3
10 سنوات فأكثر	40	62,5
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات خدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

خلال توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة، نلاحظ أن النسبة الأكبر تتركز في فئة "من 10 سنوات فأكثر" بنسبة 62,5%، ما يدل على أن غالبية الموظفين يتمتعون بخبرة طويلة وواسعة، ويشير على استقرارهم المهني، تليها فئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" بنسبة 31,3%، وهي نسبة جيدة تعكس وجود شريحة معتبرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والمستقرة، أما الفئة الأقل "أقل من 5 سنوات"، فقد سجلت نسبة 6,3%، مما يشير إلى تمثيل نسبي ضئيل للفئات ذات الخبرة المحدودة والحديثة.

يعكس هذا التوزيع تنوعاً في الخبرات المهنية داخل العينة، وهو ما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة من خلال تضمين وجهات نظر مختلفة من حيث عدد سنوات العمل والتجربة،

المطلب الثالث: قياس الثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

أولاً: اختبار الفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة قمنا بإخضاع بيانات هذه الدراسة لاختبار كولموغوروف-سمرنوف

One-Sample kolmogorov-smirnov

-الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (13) يبين اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة		اختبار كولموغوروف- سمرنوف
	قيمة Z	قيمة الاحتمال Sig
إدارة الحركة الوظيفية	0.104	0.082
الرضا الوظيفي	0.094	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال نتائج الجدول أتت نتائج كمولموغوروف بالنسبة لمحاور الدراسة بالترتيب 0.082 و 0.200 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول ان دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه سنتجه نحو استخدام الاختبارات **المعلمية لاختبار** فرضيات الدراسة .

2-اختبار ثبات الدراسة:

يعتبر الثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا.

تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): قياس ثبات أداة الدراسة

مجموع الأسئلة	الفا كرونباخ
28	0.909

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال الجدول رقم 00 نرى أن كل معاملات ألفا كرونباخ وخصوصا الكلي يساوي (0.909) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول إن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها،

3- اختبار صدق الأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة البحث، تم اعداد استبيان أولى من خلال الدراسات السابقة وبإشراف الأستاذة المشرفة، وبعد ذلك توزيع الاستبيان على 05 أساتذة محكمين مختصين في مجال تسيير إدارة الموارد البشرية وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، وقد استفد من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وقمنا في الأخير بتعديل الاستبيان للوصول به الى الشكل النهائي.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط لمحور الترقية

العبارة	X1	X2	X3	X4
المتوسط	0.810**	0.488**	0.768**	0.622**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط لمحور النقل الوظيفي

العبارة	X5	X6	X7	X8
المتوسط	0.859**	0.921**	0.873**	0.929**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط لمحور التنزيل الوظيفي

العبارة	X9	X10	X11	X12
المتوسط	0.828**	0.803**	0.857**	0.814**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط لمحور التقاعد

العبارة	X13	X14	X15	X16
المتوسط	0.838**	0.805**	0.472 **	0.795**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط لمحور الراتب والمزايا

العبارة	Y17	Y18	Y19	Y20
المتوسط	0.800**	0.829**	0.824 **	0.733**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط لمحور طبيعة العمل

العبارة	Y21	Y22	Y23	Y24
المتوسط	0.794**	0.743 **	0.694 **	0.678**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط لمحور العلاقات مع الزملاء والمديرين

العبارة	Y25	Y26	Y27	Y28
المتوسط	0.815**	0.892 **	0.886 **	0.804**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها،

4-تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (22): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	] 1.8 – 01]
غير موافق	] 2.6 – 1.8]
موافق الى حد ما	] 3.4 – 2.6]
موافق	] 4.2 – 3.4]
موافق بشدة	] 5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الجدول رقم (23): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الترقية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
01	نظام الترقية الحالي في مؤسستي واضح ومفهوم بالنسبة لي	3.18	1.219	38.33%	موافق الى حد ما
02	تحصلت على ترقية واحدة على الأقل أثناء عملي في المؤسسة	3.25	1.054	32.43%	موافق الى حد ما
03	معايير الترقية في المؤسسة عادلة وشفافة	2.81	1.193	42.45%	موافق الى حد ما
04	الترقية على أساس الكفاءة تؤدي الى انضباطي في العمل	3.75	1.083	28.88%	موافق
X1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الترقية	3.25	0.771	23.72%	موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

تشير نتائج الجدول على ان هناك قبولاً متوسطاً أو موافقة جزئية لدى أفراد العينة تجاه محور الترقية في المنظمة. فقد حصلت العبارة "نظام الترقية الحالي في مؤسستي واضح ومفهوم بالنسبة لي" متوسطاً حسابياً قدره 3.18، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ 1.219. ومعامل الاختلاف يقدر ب 38.33% ويصنف الاتجاه العام بـ "موافق إلى حد ما". هذا يشير إلى أن وضوح نظام الترقية ليس كاملاً أو مفهوم بشكل موحد لجميع الموظفين. الانحراف المعياري العالي جداً يؤكد وجود تباين واسع في فهم ووضوح هذا النظام بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الموظفين قد يجدونه واضحاً بينما يواجه آخرون صعوبة في فهم آلياته. سجلت العبارة "تحصلت على ترقية واحدة على الأقل أثناء عملي في المؤسسة" متوسطاً حسابياً قدره 3.25، بانحراف معياري 1.054. ومعامل الاختلاف قدر ب 32.43% والاتجاه العام هو "موافق إلى حد ما". يدل هذا على أن جزءاً من أفراد العينة قد حصل على ترقية خلال فترة عمله، ولكن هذه التجربة ليست شاملة أو متكررة بما يكفي لتحقيق موافقة قوية من الجميع. يشير الانحراف المعياري المتوسط إلى تباين معقول في تجارب الترقية بين الموظفين.

حققت العبارة "معايير الترقية في المؤسسة عادلة وشفافة" أدنى متوسط حسابي بين العبارات الفردية، حيث بلغ 2.81، مع انحراف معياري مرتفع أيضاً بلغ 1.193. ومعامل الاختلاف مرتفع يقدر ب 42.45%. وعلى الرغم من أن الجدول يصنف الاتجاه العام بـ "موافق إلى حد ما"، إلا أن القيمة المنخفضة للمتوسط (2.81) تشير إلى أن مستوى الموافقة على عدالة وشفافية المعايير ليس قوياً على الإطلاق، و يدل معامل الاختلاف المرتفع على وجود تشتت كبير في آراء الموظفين حول هذا الجانب أي أن هناك اتفاق أو عدم الاتفاق من قبل شريحة كبيرة من الموظفين.

سجلت العبارة "الترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى انضباطي في العمل" أعلى متوسط حسابي بين العبارات الفردية، حيث بلغ 3.75، مع انحراف معياري 1.083، ومعامل الاختلاف 28.88% واتجاهاً عاماً واضحاً بـ "موافق". يعكس هذا اتفاقاً قوياً وواضحاً بين أفراد العينة على أن مبدأ ربط الترقية بالكفاءة يساهم بشكل فعال في تعزيز الانضباط والأداء لديهم. هذه النتيجة تؤكد أهمية الجدارة والكفاءة كعوامل محفزة للانضباط الوظيفي.

بوجه عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الترقية 3.25، مع انحراف معياري قدره 0.771. ومعامل الاختلاف 23.72% ويعكس الاتجاه العام "موافق إلى حد ما". هذا يدل على أن هناك قبولاً متوسطاً أو موافقة جزئية لدى أفراد العينة تجاه مجمل الجوانب المتعلقة بنظام الترقية في المؤسسة.

الجدول رقم (24): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور النقل الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
05	عملية النقل بين المصالح في المؤسسة واضحة وشفافة	2.84	1.042	36.69%	موافق الى حد ما
06	النقل الذي مررت به كان فرصة لتطوير مهاراتي الجديدة	3.14	1.067	33.98%	موافق الى حد ما
07	النقل الوظيفي فتح لي آفاق جديدة لم أكن أتوقعها	3.00	1.140	38%	موافق الى حد ما
08	زاد النقل الوظيفي من دافعتي بالعمل	3.04	1.090	35.85%	موافق الى حد ما
X2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور النقل الوظيفي	3.00	0.971	32.36%	موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

تشير نتائج الجدول على أن هناك قبولاً متوسطاً أو موافقة جزئية لدى أفراد العينة تجاه محور النقل الوظيفي في المنظمة. فقد حصلت العبارة "عملية النقل بين المصالح في المؤسسة واضحة وشدة" متوسطاً حسابياً (2.84) بانحراف معياري (1.042) ومعامل الاختلاف 36.69%، مما يشير إلى اتجاه يميل إلى الحياد أو التحفظ، وقد يدل على أن الموظفين يرون أن وضوح وفعالية هذه العملية ليست بالمستوى المطلوب تماماً. جاءت العبارة "النقل الذي مررت به كان فرصة لتعزيز مهاراتي الجديدة" بمتوسط حسابي (3.14) ومعامل الاختلاف 33.98% وانحراف معياري (1.067). هذا يشير إلى

أن الموظفين يرون أن تجارب النقل الوظيفي ساهمت إلى حد ما في تطوير مهاراتهم، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا نحو هذا الجانب. أما العبارة "النقل الوظيفي يتيح لي آفاق جديدة لم أكن أتوقعها" فقد سجلت متوسطًا حسابيًا يبلغ (3.00) بانحراف معياري (1.140) و معامل الاختلاف قدر ب 38% هذا المتوسط يشير إلى موقف محايد أو متردد إلى حد ما، حيث قد يرى بعض الموظفين أن النقل فتح لهم آفاقًا جديدة بينما لا يرى آخرون ذلك بوضوح. الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تباين كبير في الآراء حول هذه النقطة. أما العبارة "زاد النقل الوظيفي من دافعي بالعمل" سجلت متوسطًا حسابيًا (3.04) بانحراف معياري (1.090) ومعامل الاختلاف 35.85% هذا الرقم يدل على وجود موافقة إلى حد ما بأن النقل الوظيفي ساهم في زيادة دافعية الموظفين، لكنها موافقة ليست قوية، بل تميل إلى الحياد الإيجابي.

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة بالنقل الوظيفي حوالي (3.00)، ومعامل الاختلاف قدر ب 32.36%. وهو رقم ضمن مستوى "موافق إلى حد ما"، مما يعكس أن أفراد العينة تجاه جوانب النقل الوظيفي لم تكن إيجابية بشكل واضح جدًا، وإنما تميزت بنوع من التحفظ أو الحياد في بعض الجوانب.

الجدول رقم (25): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التنزيل الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
09	لدي فهم واضح لمفهوم التنزيل الوظيفي	3.18	1.152	36.22%	موافق الى حد ما
10	التنزيل الوظيفي يساعدني على الحذر في تأدية مهام	3.39	1.149	33.89%	موافق الى حد ما
11	أثر التنزيل الوظيفي على علاقتي مع زملائي في العمل	2.93	1.096	37.40%	موافق الى حد ما
12	أثر التنزيل الوظيفي على مستوى حماسي بالعمل	3.20	1.143	35.71%	موافق الى حد ما
X3	المتوسط والانحراف الكلي لمحور التنزيل الوظيفي	3.17	0.936	29.71%	موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

تشير نتائج الجدول ان اغلب أفراد العينة يميلون إلى الموافقة الجزئية أو لديهم موقف محايد إلى إيجابي بشكل طفيف تجاه محور التنزيل الوظيفي في المنظمة. فقد حصلت العبارة "لدي فهم واضح ومفهوم التنزيل الوظيفي" يشير هذا المتوسط 3.18 و معامل اختلاف 36.22% إلى أن أفراد العينة لديهم فهم جيد إلى حد ما لمفهوم التنزيل الوظيفي.. الانحراف المعياري المرتفع (1.152) يدل على وجود تباين كبير في مدى وضوح هذا الفهم بين الأفراد؛ فبعضهم لديه فهم واضح جداً، بينما قد يكون لدى البعض الآخر فهم أقل وضوحاً. أما عبارة "التنزيل الوظيفي يساعدني على الحفز في تأدية مهامي"، فتحصلت على أعلى متوسط حسابي في الجدول (3.39). يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة أكبر على أن التنزيل الوظيفي، على الرغم من طبيعته، قد ساعدهم على الحفز في تأدية مهامهم. قد يكون هذا بسبب إزالة بعض الضغوط أو التركيز على مهام أقل تعقيداً. الانحراف المعياري (1.149) ومعامل الاختلاف 33.89% ويشير هذا مرة أخرى إلى تباين كبير في الاستجابات، مما يعني أن بعض الأفراد شعروا بحافز كبير، بينما لم يشعر البعض الآخر بذلك بنفس القدر. أما العبارة: "أثر التنزيل الوظيفي على علاقتي مع زملائي في العمل"، فتحصلت على أقل متوسط حسابي في الجدول (2.93). مما يدل على أن أفراد العينة يميلون للحياد أو عدم الموافقة الطفيفة فيما يتعلق بتأثير التنزيل الوظيفي على علاقاتهم مع زملائهم. أو أن هذا التأثير غير واضح تماماً. الانحراف المعياري (1.096) ومعامل الاختلاف 37.40% يدل على تباين في الآراء حول هذا الأثر أما عبارة: "أثر التنزيل الوظيفي على مستوى حماسي بالعمل"، حققت المتوسط (3.20) والذي يشير إلى أن الموظفين يوافقون إلى حد ما على أن التنزيل الوظيفي كان له أثر إيجابي على مستوى حماسهم بالعمل. مما يدل على اتجاه إيجابي نسبي. الانحراف المعياري (1.143) و معامل الاختلاف 35.71% يشير هذا إلى تباين كبير في الاستجابات، فبعض الأفراد قد شعروا بحماس أكبر، بينما لم يطرأ تغيير كبير على حماس البعض الآخر أو حتى قلّ.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.17) ومعامل الاختلاف 29.71% يؤكد الاتجاه العام بأن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة الجزئية (موافق إلى حد ما) على جوانب التنزيل الوظيفي التي تم استقصاؤها. هذا يشير إلى أن الموظفين، على الرغم من طبيعة التنزيل، يرون له بعض الجوانب الإيجابية أو على الأقل ليس سلبياً بالكامل.

الجدول رقم (26): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التقاعد

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام
13	أتوقع أن المستوى المعيشي كمتقاعد سيكون مستقرا أو أفضل حالا مما هو عليه وأنا موظف	3.45	1.194	34.60%	موافق
14	أرى نظام التقاعد يحمي الموظفين من التغيرات الاقتصادية	3.23	1.123	34.76%	موافق الى حد ما
15	سأحافظ على علاقتي بزملائي بعد التقاعد	3.59	1.108	30.86%	موافق
16	أتوقع أن تكون فترة تقاعدي مريحة من الناحية المالية والاجتماعية	3.70	1.122	30.32%	موافق
X4	المتوسط والانحراف الكلي لمحور التقاعد	3.49	0.830	23.78%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

تشير نتائج الجدول ان اغلب أفراد العينة لديهم توقعات إيجابية تجاه محور التقاعد في المنظمة. فقد حصلت العبارة. "أتوقع أن المستوى المعيشي كمتقاعد سيكون مستقرا أو أفضل حالا مما هو عليه وأنا موظف" على المتوسط حسابي (3.45) و معامل الاختلاف 34.60% مرتفع نسبياً ويقع ضمن نطاق "موافق"، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم توقعات إيجابية بأن مستواهم المعيشي بعد التقاعد سيكون مستقرا أو حتى أفضل مما هو عليه الآن كموظفين. هذا يعكس ثقة أو تفاؤلاً بشأن الاستقرار المالي بعد التقاعد. الانحراف المعياري المرتفع (1.194) يدل على وجود تباين كبير في هذه التوقعات بين الأفراد؛ فبعضهم متفائل جداً، بينما قد يكون لدى البعض الآخر شكوك أو مخاوف. أما عبارة "أرى نظام التقاعد يحمي الموظفين من التغيرات الاقتصادية" فحصلت على المتوسط الحسابي (3.23) يقع في نطاق "موافق إلى حد ما" بشكل طفيف. يشير إلى أن أفراد العينة يعتقدون إلى حد ما أن نظام التقاعد يوفر حماية من التغيرات الاقتصادية، ولكن قد لا يكون هذا الاعتقاد قوياً جداً. الانحراف المعياري (1.123) ومعامل الاختلاف 34.76% يدلان على وجود تباين في مستوى الثقة في قدرة نظام التقاعد على توفير الحماية المطلوبة. أما عبارة "سأحافظ على علاقتي بزملائي بعد التقاعد" فحققت المتوسط الحسابي (3.59) يقع في نطاق "موافق"، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم توقعات إيجابية بأنهم سيحافظون على علاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم بعد التقاعد. هذا يعكس وعياً بأهمية الدعم الاجتماعي أو الرغبة في الحفاظ على الروابط الشخصية. الانحراف المعياري (1.108) و معامل الاختلاف 30.86% يشيران إلى تباين في مدى ثقة الأفراد في قدرتهم على الحفاظ على هذه العلاقات. أما عبارة "أتوقع أن تكون فترة تقاعدي مريحة من الناحية المالية والاجتماعية" فحققت أعلى متوسط حسابي في الجدول (3.70)، ويقع بقوة في نطاق "موافق". يشير إلى أن أفراد العينة لديهم توقعات عالية جداً بأن فترة تقاعدهم ستكون مريحة من الناحيتين المالية

والاجتماعية. هذا يعكس تفاؤلاً كبيراً وشعوراً بالاطمئنان تجاه جودة الحياة المتوقعة بعد التقاعد. الانحراف المعياري (1.122) ومعامل الاختلاف 30.32% يشيران إلى وجود تباين في مدى هذا التفاؤل، ولكن الاتجاه العام هو نحو التفاؤل الكبير.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.49) هو متوسط مرتفع ويقع في نطاق "موافق". هذا يؤكد أن الاتجاه العام لأفراد العينة نحو محور التقاعد هو إيجابي وتفاؤلي بشكل عام. يشير إلى أنهم يرون التقاعد كفترة تنسم بالاستقرار المالي والراحة الاجتماعية وقدرة نظام التقاعد على حمايتهم.

الجدول رقم (27): يمثل قياس الرضا الوظيفي على مستوى المحاور الثلاثة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاتجاه العام
17	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهامي ومسؤولياتي	3.35	1.013	30.23%	موافق الى حد ما
18	الراتب الحالي الذي أتقاضاه يسد احتياجاتي	3.37	0.984	29.19%	موافق الى حد ما
19	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة	3.00	1.181	39.36%	موافق الى حد ما
20	أعتبر أن المزايا التي تقدمها المؤسسة مثل (التأمين الصحي، الاجازات ... الخ) مرضية	3.20	1.056	33%	موافق الى حد ما
Y1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الراتب والمزايا	3.23	0.843	26.09%	موافق الى حد ما
21	اتمتع بحرية كبيرة في اختيار طريقة عملي بالمؤسسة	3.04	0.898	29.53%	موافق الى حد ما
22	العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي	3.37	0.984	29.19%	موافق الى حد ما
23	العمل الذي أمارسه غير روتيني	3.12	1.175	37.60%	موافق الى حد ما
24	توفر لي مؤسستي الظروف الملائمة في العمل (تهوية، اضاءة ...)	3.20	1.056	33%	موافق الى حد ما
Y2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور طبيعة العمل	3.18	0.744	23.39%	موافق الى حد ما
25	أبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي في العمل	3.70	0.810	21.89%	موافق
26	اتلقى المساعدة والتعاون المطلوب من زملاء في تأدية المهام	3.51	0.942	26.83%	موافق
27	توجد ثقة بيني وبين زملائي في العمل	3.35	0.997	29.76%	موافق الى حد ما
28	هناك تقدير من قبل رؤسائي لما أبذله من جهود في العمل	3.10	1.100	35.48%	موافق الى حد ما
Y3	المتوسط والانحراف الكلي لمحور العلاقات مع زملاء والمرؤوسين	3.42	0.744	21.75%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

تشير النتائج إلى أن الموظفين يُظهرون مستوى رضا يتراوح بين "موافق الى حد ما" و"موافق" عبر الأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي. يُعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين هو الأعلى بين الأبعاد المدروسة، مما يعكس أهمية الجانب الاجتماعي في بيئة العمل. كما تؤكد الانحرافات المعيارية المنخفضة لكل محور على وجود درجة عالية من الاتفاق والتجانس في آراء المستجيبين حول هذه الأبعاد، مما يعزز موثوقية هذه النتائج في فهم جوانب الرضا الوظيفي الرئيسية مرتكزة على المتوسطات الكلية ومعاملات الاختلاف لكل محور. يبرز المحور الثالث المتعلق بـ"العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين" كأقوى نقاط المؤسسة، حيث سجل أعلى متوسط (3.42) مصحوباً بأدنى معامل اختلاف (21.75%)، مما يشير إلى درجة عالية من الرضا والتجانس في آراء الموظفين حول جودة العلاقات التعاونية. يليه محور "طبيعة العمل" بمتوسط 3.18 ومعامل اختلاف 23.39%، والذي يعكس قبولاً عاماً ومستوى جيداً من الاتفاق بين الموظفين على جوانب مهامهم اليومية. أما محور "الراتب والمزايا" فقد سجل متوسطاً قدره 3.23، مع معامل اختلاف أعلى نسبياً بلغ 26.09%، مما يدل على أن الرضا عن هذا الجانب موجود، ولكن بوجود تباين ملحوظ في الآراء بين الموظفين، مما يستدعي اهتماماً خاصاً لفهم الفئات الأقل رضا ومعالجة أسباب تباين مستويات القبول. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى بيئة عمل مستقرة مع نقاط قوة واضحة في العلاقات الإنسانية، وتحديات تتطلب مزيداً من البحث والتحسين في جوانب التعويضات والمزايا.

المبحث الثالث: تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين واختبار فرضيات الدراسة

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتعلقة في إدارة الحركة الوظيفية وتمثلة في أبعادها (الترقية، النقل الوظيفي، التنزيل الوظيفي، التقاعد) والمتغير التابع الرضا الوظيفي وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد إدارة الحركة الوظيفية المتمثلة في كل من (الترقية، النقل، التنزيل، والتقاعد) والمتغير التابع الرضا الوظيفي

جدول رقم (28): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير	الترقية	النقل الوظيفي	التنزيل الوظيفي	التقاعد
الرضا الوظيفي	**0.441	**0.556	*0.319	**0.509

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

من خلال الجدول يظهر لنا أن كل محاور المتغير المستقلة لها قيمة دالة إحصائية موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي ، حيث بلغت 0.556 بين النقل الوظيفي والرضا الوظيفي وهي ذات دلالة عند 1% ، كما بلغت أيضا 0.509 بين التقاعد و الرضا الوظيفي وهي دالة عند 1% ، في حين بلغت 0.441 بين الترقية والرضا الوظيفي وهي دالة عند 1% ، وبلغت 0.319 بين التنزيل الوظيفي والرضا الوظيفي وهي دالة عند 5% ، دلالة على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين كل من النقل و التقاعد والترقية والرضا الوظيفي ، ومنخفضة نوعا ما عند بين التنزيل الوظيفي والرضا الوظيفي .

اختبار الارتباط الخطي بين متغيرات المستقلة:

سنقوم هنا باختبار الارتباط الخطي ما بين المتغيرات المستقلة لمعرفة إذا كان هناك تداخل بينها:

جدول رقم (29): يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	الترقية	النقل الوظيفي	التنزيل الوظيفي	التقاعد
الترقية	1	**0.634	*0.288	0.121
النقل الوظيفي	**0.634	1	**0.398	**0.315
التنزيل الوظيفي	*0.288	**0.398	1	0.176
التقاعد	0.121	*0.315	0.176	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

تم الاعتماد على اختبار (VIF) من اجل الارتباط الخدي بين المتغيرات المستقلة وتم استخدام قيمة (VIF) من خلال معادلة $VIF = 1 / (1 - R^2)$ حيث R^2 هي مربع أعلى ارتباط بين متغيرات المستقلة أعلى قيمة ارتباط 0.634 وهي النقل الوظيفي ، بلغت VIF من المعادلة السابقة (2.73) وهي أقل من 10 وهذا يعني عدم ارتباط خطي بين متغيرات المستقلة، مما يعني قبول نتائج تحليل الانحدار.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة $\alpha \leq 0.05$

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وللتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يوضح النتائج :

جدول رقم (30) : يوضح نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل الانحدار	القيمة المعنوية	R	R ²	F	الثابت
الترقية	0.166	0.127				
النقل الوظيفي	0.192	0.042				
التنزيل الوظيفي	0.060	0.412				
التقاعد	0.308	0.000				
			0.680	0.463	12.702	0.896

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من ($\text{sig} \leq 0.05$)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.680 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي 0.463 أي أن (46.3%) من التغير في مستوى إدارة الحركة الوظيفية تفسره أبعاد الرضا الوظيفي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.166X_1+0.192X_2+0.060X_3+0.308X_4+0.896$$

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للترقية في الرضا الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 05\%$

H1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للترقية في الرضا الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05\%$

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنقل الوظيفي في الرضا الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 05\%$

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنقل الوظيفي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05\%$

H0-: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتنزيل الوظيفي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 05\%$

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتنزيل الوظيفي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05\%$

H0-: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتقاعد في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 05\%$

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتقاعد في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $\alpha \leq 05\%$

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول (00) تحصلنا على قيمة sig 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، ويمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك تأثير لإدارة الحركة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الاغواط.، وهذا ما أكدته الفرضيات الفرعية الثانية والرابعة التي اثبتت وجود تأثير لبعدي النقل الوظيفي والتقاعد في تحقيق الرضا الوظيفي

-الفرضية الفرعية الأولى:

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية Sig=0.127 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون أن هناك تأثير لبعد الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

-الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم () يتبين أن قيمة Sig= 0.042 وهي أصغر من 0.05 ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك تأثير لبعد النقل الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الاغواط

-الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم () يتبين أن قيمة Sig=0.418 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون أن هناك تأثير لبعدها التنزيل الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول رقم () يتبين أن قيمة Sig= 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك تأثير لبعدها التقاعد في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وللتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها أن هناك فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى للسمات الشخصية لهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تم استخدام للعينات المستقلة One Way Anova و T-test لاختبار هذه الفرضية

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (31) : يوضح نتائج اختبار T-test للعينات المستقلة Independent Samples للجنس

الرضا الوظيفي	F	P-value	درجة الحرية	T	P-value
الجنس	0.404	0.527	62	-2.179	0.033

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال جدول اتضح ان قيمة P-value= 0.033 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0، أي انه توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول متغير الجنس تعزى لمتغير الاناث، أنظر الملحق رقم (10).

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة:

-الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى الوظيفة في المؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الوظيفة في المؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

-الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول ابعاد الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول ابعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

الجدول رقم(32) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد العينة للرضا الوظيفي ومتغيرات السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخدمة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
السن	بين المجموعات	2.456	2	1.228	2.935	0.061
	خلال المجموعات	23.523	61	0.418		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.025	2	0.12	0.027	0.973
	خلال المجموعات	27.95	61	0.458		
الوظيفة في المؤسسة	بين المجموعات	0.043	2	0.021	0.047	0.957
	خلال المجموعات	27.93	61	0.458		
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.046	2	0.523	1.185	0.313
	خلال المجموعات	26.93	61	0.442		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 26

بين جدول ان قيم Sig المصاحبة ل F بالنسبة للمتغير السن والمستوى التعليمي والوظيفة وعدد سنوات الخبرة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا نقبل فرضيات العدم ونرفض الفرضيات البديلة المقابلة لها أي لا توجد فروقات في متوسطات اتجاهات إجابات افراد العينة حو الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى والوظيفة وعدد سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

تظهر النتائج التي تم التوصل إليها، أن آراء عينة الدراسة تعكس مستويات متفاوتة سواء تعلق الأمر ببعد إدارة الحركة الوظيفية أو الرضا الوظيفي، مما يشير إلى جوانب قوة وأخرى تتطلب المزيد من الاهتمام لتحسين البيئة الداخلية للمؤسسة.

فقد أظهرت نتائج محور الترقية ان المتوسط الحسابي الكلي 3.25. يعكس هذا المتوسط اتجاه "موافقًا إلى حد ما" تجاه جوانب الترقية في المؤسسة. قد يشير ذلك إلى أن الموظفين يرون بعض الوضوح والعدالة، ولكن قد تكون هناك بعض التحفظات أو الحاجة لتحسين معايير الترقية أو فرصها لرفع مستوى الرضا العام بهذا المحور. اما في محور النقل الوظيفي، بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.00. هذه القيمة تضع النقل في نطاق "موافق إلى حد ما". مما يشير إلى أن هناك مساحة واضحة للتحسين في جوانب متعددة من عملية النقل لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، وقد يتطلب الأمر تحليلاً أعمق لتحديد الجوانب الأقل إيجابية والتي تحتاج إلى تدخل.

فيما يتعلق بمحور التنزيل الوظيفي، بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.17. تشير هذه القيمة إلى أن الموظفين لديهم موقف "موافق إلى حد ما" تجاه جوانب التنزيل الوظيفي في المؤسسة، مما يعني وجود قبول عام ولكنه ليس رضا تامًا، وربما

يتطلب الأمر مراجعة بعض الجوانب لتعزيز فعاليته وأثره الإيجابي. أما في محور التقاعد، فقد سجل المتوسط الحسابي الكلي 3.49. هذه القيمة تدل على مستوى أعلى من الموافقة مقارنة ببعض المحاور الأخرى، مما يشير إلى أن السياسات المتعلقة بالتقاعد والجوانب المرتبطة بها تلقى قبولاً جيداً من قبل الموظفين، وتعتبر من النقاط الإيجابية في بيئة العمل المدروسة.

كما أظهرت نتائج محور الرضا عن الراتب والمزايا أن المتوسط الحسابي الكلي 3.23 واتجاه عام نحو "موافق إلى حد ما" وهو ما يدل على أن آراء الموظفين كانت متباينة مع ميل طفيف نحو الرضا وهو ما قد يعكس الحاجة إلى مراجعة سياسة الأجور لضمان المزيد من الشفافية والانصاف. أما محور الرضا عن طبيعة العمل فقد كان الاتجاه العام نحو "موافق إلى حد ما" ومتوسط حسابي قدر ب 3.18 وهو ما يدل على أن آراء الموظفين تميل إلى الاعتدال (أو التوازن)، وهو ما يعكس الحاجة إلى الاهتمام بالعوامل المحفزة في بيئة العمل كتحسين ظروف العمل ودعم الابداع. أما في محور الرضا عن العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين فقط كان الاتجاه العام إيجابياً بمتوسط بلغ 3.42، مما يدل على وجود علاقات إنسانية ومهنية جيدة بين الموظفين وشعورهم بروح الفريق والاحترام المتبادل.

بناءً على النتائج أيضاً، يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي، حيث إن توفر بيئة عمل مناسبة، وتحفيز فعال، وعلاقات مهنية جيدة ينعكس إيجاباً على رضا العاملين ومنه على مخرجات المؤسسة، ويُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهو ما يشابه دراسات مثل دراسة بلعيد حياة التي أكدت على وجود أثر إيجابي لتخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي، مما يتقاطع مع نتائج دراستنا التي كشفت عن علاقة إيجابية وأثر لإدارة الحركة الوظيفية على الرضا الوظيفي.

كما تم اثبات تأثير إدارة الحركة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الاغواط، بما يشبه نتائج دراسة كل من دراسة كعكع ليلي ويعقوب محمد.

أما الاختبار حول وجود الفروقات في اتجاهات إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة في مؤسسة سونلغاز الاغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). فقد وجدنا أن هناك تواجد لفروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة. وتحديدًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، جاءت نتائج الفروق بما يشابه كعكع ليلي ويعقوب محمد.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي ، وكذا دراسة اثر إدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي بهذه المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية تقدر ب (70) عامل واسترجعنا (64) استبانة صالحة للمعالجة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمكنا من الوصول الى العديد من الأمور والاستنتاجات فيما يخص إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال اختبارنا لفرضيات حيث توصلنا الى قبول الفرضية الرئيسية أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين وقبول الفرضيتين الفرعيتين بأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد النقل الوظيفي والتقاعد على الرضا الوظيفي للعاملين الى جانب رفض الفرضية الأولى والثالثة أي لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الترقية والتنزيل على الرضا الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، عدد سنوات الخدمة) تعزى لمتغير الجنس.

الخاتمة

تعد إدارة الحركة الوظيفية مفهوماً حيويًا في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما لها من تأثير عميق ومباشر على كل من الأفراد والمنظمات. إن تطبيق التعامل الاستراتيجي مع تنقلات الموظفين داخل الهيكل التنظيمي، سواء كانت عبر الترقيات العمودية، أو الانتقالات الأفقية، أو حتى التناوب الوظيفي، يُسهم بشكل فعال في تعزيز الرضا الوظيفي. فالفرص المتاحة للموظفين للتحرك واكتساب خبرات متنوعة وتحديات جديدة تُعزز من شعورهم بالتقدير والنمو المستمر، مما يرفع من دافعيتهم ويُمكنهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة. هذا الاستثمار في أنظمة قوية لإدارة الحركة الوظيفية ليس مجرد إجراء إداري، بل هو استراتيجية متكاملة لتمكين القوى العاملة، وتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري للمنظمة. هذا النهج يقلل بشكل كبير من احتمالية الركود الوظيفي والملل، ويُحسن من الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، ويُعزز من الأداء التنظيمي الكلي. وبالتالي، فإن فهم هذه العلاقة المعقدة بين إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي يُعد حجر الزاوية لأي منظمة تسعى إلى بناء قوة عاملة مرنة، ملتزمة، وقادرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة وتحقيق الاستدامة والتميز.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن أثر إدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي، كما تم التعرف على واقعها في مؤسسة الوطنية سونلغاز-الاغواط-، والتي كانت محل الدراسة التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث.

وكانت النتائج كما يلي:

- يوجد مستوى متوسط من إدارة الحركة الوظيفية بأبعادها لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط.
- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط.
- توجد علاقة إيجابية بين إدارة الحركة الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الاغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الحركة الوظيفية في الرضا الوظيفي كما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقل الوظيفي في الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنزيل الوظيفي في الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاعد في الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الاناث عن مستوى المعنوية 0.05.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على نتائج التي توصلنا اليها نقترح ونوصي بما يلي:

- العمل على توافق وتجانس السياسات المتبعة في الترقية مع الطموحات والاهداف التي يسعى اليها الافراد وذلك بما يعزز ثقتهم بالمؤسسة.

- تطبيق سياسة التقاعد المبكر في المؤسسة وذلك من اجل راحة موظفي كبار السن وإعطاء فرص للأفراد ذوي الكفاءات العالية.

- ضمان الحاق كل موظف بالمنصب الذي يتناسب مع مؤهلاته.

- الاهتمام بنظام الحوافز بما يناسب الجهود المبذولة من طرف الافراد في المؤسسة من أجل تحسين المستوى المعيشي، وهذا يؤدي الى رضا الافراد وجعلهم أكثر حيوية ونشاط.

آفاق الدراسة: كما يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات لعلها تكون مشاريع مستقبلية:

- الترقيات العمودية وأثرها على الرضا الوظيفي.

- دور العدالة التنظيمية في عملية الحركة الوظيفية.

- دور التكنولوجيا في إدارة الحركة الوظيفية.

- كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحديد مسارات الحركة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية والبحث العلمي. دار النهضة للنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- 2- أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. ط1. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 3- أحمد ماهر. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط7. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 4- إسماعيل حجازي، ومعاليم سعاد. تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 5- إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عامر. الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني. ط1. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
- 6- بن جبل لونيس. تسيير الموارد البشرية. ط1. دار جيطلي للنشر، بج بوعريج، الجزائر، 2015.
- 7- بن عنتر عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية. ط1. اليازوري للنشر، بومرداس، الجزائر، 2009.
- 8- جاري ديسلر. إدارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد أحمد عبد المتعال. ط1، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 9- حجاج بن صالح حجاج المرعي. إدارة الأفراد. ط1. الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 10- سعاد جغام. إدارة المسار الوظيفي. ط1. دار المتنبي للطباعة والنشر، مسيلة، الجزائر، 2024.
- 11- شقيق رضوان. السلوك والإدارة. ط1. المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 1994، ص157.
- 12- شوقي ناجي جواد. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1. دار حامد، عمان، الأردن، 2010.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2000.
- 14- طاهر محمود كلادة. تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1. دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2008.
- 15- عصام عبد اللطيف عمر. الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل. ط1. نيولينك للنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2015.
- 16- عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. ط1. دار عالم وائل للنشر، الأردن، 2008.

- 17-فايزة محمد رجب بهنسي. الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1. دار الوفاء لدنيا النشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
 - 18- كامل محمد عويضة. علم النفس الصناعي. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969.
 - 19- لكحل منيف. تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي. ط1. المثقف للنشر، الجزائر، 2018،
 - 20- مجيد الكرخي. إدارة الموارد البشرية. ط1. دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2014.
 - 21- محمد سعيد سلطان. السلوك التنظيمي. دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997.
 - 22- محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. دار وائل، الإسكندرية، مصر.
 - 23- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
 - 24- محمود عبد الفتاح رضوان. الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. ط1. المجموعة العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2012.
 - 25- منال البارودي. الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط1. المجموعة العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2015.
 - 26- يوسف حجيم الطائي وآخرون. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. ط1. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
 - 27- يوسف حجيم الطائي، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. ط1. دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- ثانيا: المجالات والدوريات
- 1-بلعيد حياة. تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، (ديسمبر 2021)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
 - 2- بن توتة بشير، أثر التقاعد المسبق وانسحاب الخبرات على الأداء التنظيمي في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 9، (أكتوبر 2018).
 - 3- بن كعكع ليلي، ويعقوب محمد. تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف: دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، (أكتوبر 2018)، جامعة معسكر، الجزائر.
 - 4- بوزرين فيروز. تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية. مجلة وحدة البحث في التنمية البشرية، المجلد 9، العدد 4، (ديسمبر 2018)، جامعة سطيف، الجزائر.

- 5-بوقربة قويدر وآخرون. إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، (مارس 2020).
 - 6- حسين خضير محمد مشهدي. الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء. المجلة العلمية لكلية رياض، المجلد 5، العدد 1، (يوليو 2018)، جامعة المنصورة، مصر.
 - 7- رقام ليندة، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، جامعة فرحات عباس سطيف
 - 8- صديقي نبيلة. نقل الموظف بين العقوبة التأديبية والإجراء التنظيمي الداخلي. مجلة القانون والمجتمع، العدد 5، (جوان 2015)، جامعة أدرار، الجزائر.
 - 9- هتاف جمعة أبو راشد. الاستقالة كأحد أسباب انتهاء خدمة الموظف في ضوء نظام الخدمة المدنية الأردني وقانون الوظيفة العمومية الجزائري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 29، (30 ديسمبر 2022).
 - 10- يحيى علي منصور القياري. أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 4، (مارس 2018).
- ثالثا: رسائل واطروحات الجامعية:**
- أطروحات الدكتوراه:**
- 1- معاذ نجيب غريب. إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الأداء التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية اقتصاد قسم إدارة أعمال، سورية، 2014.
 - 2- نعيمة بوسوسة. ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
- رسائل الماجستير:**
- 3- محمد عاطف. جودة حياة العمل والمسار الوظيفي. رسالة ماجستير، 2019.
 - 4- مودة زياد محمد أبو رضوان. العوامل المؤدية إلى رغبة معلمي المدارس الحكومية في التقاعد المبكر في مديرية التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022.
- مذكرات الماجستير:**
- 5-بن يوب دلال، ولبيض خيرة. الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019.

- 6- جودي سارة. تطوير المسار الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي: دراسة حالة الديوان الوطني للتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة. رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2019-2020
- 7- طارق جدي. المسار الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. رسالة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017-2018
- 8- مسعى محمد رضا، وقيمر عماد الدين. الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الجزائر، 2023-2024.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- COLIN GORDON. "What Is Career Mobility & Why Is It Important?". recruiterslineup.com.
[https://www.recruiterslineup.com/what-is-career-mobility-why-it-is-it-impart./](https://www.recruiterslineup.com/what-is-career-mobility-why-it-is-it-impart/) January,11,2025
- 2 Disprz.ai. "Career Mobility". [http://disprz.ai/blog/career-mobility./](http://disprz.ai/blog/career-mobility/) January,11,2025
- 3 IVAN ANDREEV. "Career Mobility". Valamis.com.: [http://www.valamis.com/hub/career-mobility./](http://www.valamis.com/hub/career-mobility/) January,11,2025
- 4hazbane.asso-web.com <http://hazbane.asso-web.com/uploaded/742d-1-pdf.pdf/> January,11,2025

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستبيان

اسم المحكم	الرتبة	الجامعة
لعجالي عادل		كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
حمدي أبو القاسم		كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نعيجات عبد الحميد	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
محجوبي حمزة		كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بعاج لهاشمي	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (02): استبانة الدراسة

أخي الموظف ... / اختي الموظفة.. الكريمة

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " إدارة الحركة الوظيفية وأثرها على الرضا الوظيفي ". تطلب منا اعداد استبيان حول موضوع الدراسة لجمع المعلومات ولا يتأتى ذلك الا بتعاونكم معنا، لذا نرجو من سيادتكم الاطلاع على بنود الاستمارة والاجابة بدقة، كما نعلمكم أن المعلومات التي تقدمونها ستعامل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، (تكون الإجابة بوضع العلامة (x) في المكان المناسب).

أولاً - المعلومات الشخصية:

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

-السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

- المستوى التعليمي: ثانوي وأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐ اذكرها

-الوظيفة في المؤسسة: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

-عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

ثانياً - المعلومات المتعلقة بالبحث:

1-الترقية:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
1- نظام الترقية الحالي في مؤسستي واضح ومفهوم بالنسبة لي					
2-تحصلت على ترقية واحدة على الأقل أثناء عملي في المؤسسة					
3-معايير الترقية في المؤسسة عادلة وشفافة					
4-الترقية على أساس الكفاءة تؤدي الى انضباطي في العمل					

2-النقل الوظيفي :

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
5- عملية النقل بين المصالح في المؤسسة واضحة وشفافة					
6- النقل الذي مررت به كان فرصة لتطوير مهاراتي الجديدة					
7-النقل الوظيفي فتح لي آفاق جديدة لم أكن أتوقعها					
8--زاد النقل الوظيفي من دافعتي بالعمل					

3-التنزيل الوظيفي:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
9-لدي فهم واضح لمفهوم التنزيل الوظيفي					
10- التنزيل الوظيفي يساعدني على الحذر في تأدية مهامي					
11-أثر التنزيل الوظيفي على علاقتي مع زملائي في العمل					
12-أثر التنزيل الوظيفي على مستوى حماسي بالعمل					

4-التقاعد:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
13-أتوقع أن المستوى المعيشي كمتقاعد سيكون مستقرا أو أفضل حالا مما هو عليه وأنا موظف					
14-أرى نظام التقاعد يحمي الموظفين من التغيرات الاقتصادية					

					15- سأحافظ على علاقتي بزملائي بعد التقاعد
					16- أتوقع أن تكون فترة تقاعدي مريحة من الناحية المالية والاجتماعية

5- الرضا الوظيفي:

الرضا عن الراتب والمزايا					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق بشدة
17- يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مهامي ومسؤولياتي					
18- الراتب الحالي الذي أتقاضاه يسد احتياجاتي					
19- تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة					
20- أعتبر أن المزايا التي تقدمها المؤسسة مثل (التأمين الصحي، الاجازات ... الخ) مرضية					
الرضا عن طبيعة العمل					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق بشدة
21- اتمتع بحرية كبيرة في اختيار طريقة عملي بالمؤسسة					
22- العمل الذي أقوم به يتوافق مع قدراتي					
23- العمل الذي أمارسه غير روتيني					
24- توفر لي مؤسستي الظروف الملائمة في العمل (تهوية، اضاءة ...)					

الرضا عن العلاقات مع الزملاء والمدرسين					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
25-أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي في العمل					
26-أتلقي المساعدة والتعاون المطلوب من زملاء في تأدية المهام					
27-توجد ثقة بيني وبين زملائي في العمل					
28-هناك تقدير من قبل رؤسائي لما أبذله من جهود في العمل					

أي شيء تودون اضافته حول ما سبق

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (03) الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى	الوظيفة
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	49	76,6	76,6	76,6
	أنثى	15	23,4	23,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	14,1	14,1	14,1
	من 30 الى أقل من 50	45	70,3	70,3	84,4
	من 50 سنة فأكثر	10	15,6	15,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

		المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوى وأقل	15	23,4	23,4	23,4
	جامعي	39	60,9	60,9	84,4
	دراسات عليا	10	15,6	15,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أطار	40	62,5	62,5	62,5
	عون تحكم	7	10,9	10,9	73,4
	عون تنفيذ	17	26,6	26,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	6,3	6,3	6,3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	31,3	31,3	37,5
	سنوات فأكثر 10	40	62,5	62,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ملحق رقم (04) معامل الثبات الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	64	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	28

ملحق رقم (05) معاملات الارتباط لأسئلة الدراسة مع محاورها

Corrélations

نظام الترقية الحالي في مؤسستي واضح ومفهوم بالنسبة لي			X2	X3	X4	mean1
نظام الترقية الحالي في مؤسستي واضح ومفهوم بالنسبة لي	Corrélacion de Pearson	1	,185	,635**	,300*	,810**
	Sig. (bilatérale)		,143	,000	,016	,000
	N	64	64	64	64	64
X2	Corrélacion de Pearson	,185	1	,076	,125	,488**
	Sig. (bilatérale)	,143		,552	,325	,000
	N	64	64	64	64	64
X3	Corrélacion de Pearson	,635**	,076	1	,282*	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,552		,024	,000
	N	64	64	64	64	64
X4	Corrélacion de Pearson	,300*	,125	,282*	1	,622**
	Sig. (bilatérale)	,016	,325	,024		,000
	N	64	64	64	64	64
mean1	Corrélacion de Pearson	,810**	,488**	,763**	,622**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		X5	X6	X7	X8	mean2
X5	Corrélacion de Pearson	1	,762**	,614**	,719**	,859**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X6	Corrélacion de Pearson	,762**	1	,717**	,827**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X7	Corrélacion de Pearson	,614**	,717**	1	,779**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X8	Corrélacion de Pearson	,719**	,827**	,779**	1	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
mean2	Corrélacion de Pearson	,859**	,921**	,873**	,929**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

N	64	64	64	64	64
---	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		X9	X10	X11	X12	mean3
X9	Corrélation de Pearson	1	,639**	,650**	,440**	,828**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X10	Corrélation de Pearson	,639**	1	,473**	,530**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X11	Corrélation de Pearson	,650**	,473**	1	,719**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X12	Corrélation de Pearson	,440**	,530**	,719**	1	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
mean3	Corrélation de Pearson	,828**	,803**	,857**	,814**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		X13	X14	X15	X16	mean4
X13	Corrélation de Pearson	1	,736**	,117	,564**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,000	,356	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X14	Corrélation de Pearson	,736**	1	,065	,535**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000		,610	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
X15	Corrélation de Pearson	,117	,065	1	,220	,472**
	Sig. (bilatérale)	,356	,610		,080	,000
	N	64	64	64	64	64
X16	Corrélation de Pearson	,564**	,535**	,220	1	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,080		,000
	N	64	64	64	64	64
mean4	Corrélation de Pearson	,838**	,805**	,472**	,795**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Y1	Y2	Y3	Y4	meanY1
Y1	Corrélation de Pearson	1	,754**	,450**	,390**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000
	N	64	64	64	64	64
Y2	Corrélation de Pearson	,754**	1	,560**	,368**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,000
	N	64	64	64	64	64
Y3	Corrélation de Pearson	,450**	,560**	1	,559**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
Y4	Corrélation de Pearson	,390**	,368**	,559**	1	,733**
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
meanY1	Corrélation de Pearson	,800**	,829**	,824**	,733**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Y5	Y6	Y7	Y8	meanY2
Y5	Corrélation de Pearson	1	,644**	,370**	,374**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,002	,000
	N	64	64	64	64	64
Y6	Corrélation de Pearson	,644**	1	,275*	,307*	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000		,028	,014	,000
	N	64	64	64	64	64
Y7	Corrélation de Pearson	,370**	,275*	1	,273*	,694**
	Sig. (bilatérale)	,003	,028		,029	,000
	N	64	64	64	64	64
Y8	Corrélation de Pearson	,374**	,307*	,273*	1	,678**
	Sig. (bilatérale)	,002	,014	,029		,000
	N	64	64	64	64	64
meanY2	Corrélation de Pearson	,794**	,743**	,694**	,678**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Y9	Y10	Y11	Y12	meanY3
Y9	Corrélation de Pearson	1	,785**	,605**	,464**	,815**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
Y10	Corrélation de Pearson	,785**	1	,745**	,542**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
Y11	Corrélation de Pearson	,605**	,745**	1	,643**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
Y12	Corrélation de Pearson	,464**	,542**	,643**	1	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
meanY3	Corrélation de Pearson	,815**	,892**	,886**	,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (06) اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		meanX	meanY
N		64	64
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2334	3,2813
	Ecart type	,61924	,66642
Différences les plus extrêmes	Absolue	,104	,094
	Positif	,059	,062
	Négatif	-,104	-,094
Statistiques de test		,104	,094
Sig. asymptotique (bilatérale)		,082 ^c	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ملحق رقم (07) جدول الانحراف المعياري والوسط الحسابي لأسئلة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
نظام الترقية الحالي في مؤسستي واضح ومفهوم بالنسبة لى	64	3,1875	1,21988	,15248
X2	64	3,2500	1,05409	,13176
X3	64	2,8125	1,19357	,14920
X4	64	3,7500	1,08379	,13547
mean1	64	3,2500	,77152	,09644
X5	64	2,8438	1,04226	,13028
X6	64	3,1406	1,06707	,13338
X7	64	3,0000	1,14087	,14261
X8	64	3,0469	1,09007	,13626
X9	64	3,1875	1,15298	,14412
X10	64	3,3906	1,14943	,14368
X11	64	2,9375	1,09653	,13707
X12	64	3,2031	1,14337	,14292
X13	64	3,4531	1,19429	,14929
X14	64	3,2344	1,12323	,14040
X15	64	3,5938	1,10868	,13858
X16	64	3,7031	1,12235	,14029
Y1	64	3,3594	1,01367	,12671
Y2	64	3,3750	,98400	,12300
Y3	64	3,0000	1,18187	,14773
Y4	64	3,2031	1,05679	,13210
Y5	64	3,0469	,89849	,11231
Y6	64	3,3750	,98400	,12300
Y7	64	3,1250	1,17514	,14689
Y8	64	3,2031	1,05679	,13210
Y9	64	3,7031	,81025	,10128
Y10	64	3,5156	,94268	,11783
Y11	64	3,3594	,99789	,12474
Y12	64	3,1094	1,10003	,13750
mean2	64	3,0078	,97179	,12147
mean3	64	3,1797	,93697	,11712
mean4	64	3,4961	,83034	,10379
meanY1	64	3,2344	,84383	,10548
meanY2	64	3,1875	,74402	,09300
meanY3	64	3,4219	,81756	,10219

meanX	64	3,2334	,61924	,07741
meanY	64	3,2813	,66642	,08330

ملحق رقم (08) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

		Corrélations				
		mean1	mean2	mean3	mean4	meanY
mean1	Corrélation de Pearson	1	,634**	,288*	,121	,441**
	Sig. (bilatérale)		,000	,021	,342	,000
	N	64	64	64	64	64
mean2	Corrélation de Pearson	,634**	1	,398**	,315*	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,011	,000
	N	64	64	64	64	64
mean3	Corrélation de Pearson	,288*	,398**	1	,176	,319*
	Sig. (bilatérale)	,021	,001		,165	,010
	N	64	64	64	64	64
mean4	Corrélation de Pearson	,121	,315*	,176	1	,509**
	Sig. (bilatérale)	,342	,011	,165		,000
	N	64	64	64	64	64
meanY	Corrélation de Pearson	,441**	,556**	,319*	,509**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010	,000	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (09) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mean4, mean1, mean3, mean2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,680 ^a	,463	,426	,50478

a. Prédictors : (Constante), mean4, mean1, mean3, mean2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,946	4	3,236	12,702	,000 ^b
	de Student	15,033	59	,255		
	Total	27,979	63			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédictors : (Constante), mean4, mean1, mean3, mean2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,896	,387		2,319	,024
	mean1	,166	,107	,193	1,549	,127
	mean2	,192	,092	,280	2,081	,042
	mean3	,060	,074	,085	,815	,418
	mean4	,308	,081	,383	3,781	,000

a. Variable dépendante : meanY

ملحق رقم (10) اختبار الفروقات

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
meanY	ذكر	49	3,1837	,65107	,09301
	أنثى	15	3,6000	,63480	,16391

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test des échantillons indépendants			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence
meanY	Hypothèse de variances égales	,404	,527	-2,179	62	,033	-,416
	Hypothèse de variances inégales			-2,209	23,750	,037	-,416

السن :

ANOVA

meanY

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,456	2	1,228	2,935	,061
Intragroupes	25,523	61	,418		
Total	27,979	63			

المستوى التعليمي:

ANOVA

meanY

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,025	2	,012	,027	,973
Intragroupes	27,954	61	,458		
Total	27,979	63			

الوظيفة :

ANOVA

meanY

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,043	2	,021	,047	,954
Intragroupes	27,936	61	,458		
Total	27,979	63			

عدد سنوات الخدمة:

ANOVA

meanY

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,046	2	,523	1,185	,313
Intragroupes	26,933	61	,442		
Total	27,979	63			

Facteurs intersujets

	Libellé de valeur	N
الجنس	1,00 ذكر	49
	2,00 أنثى	15

Statistiques descriptives

Variable dépendante: meanY

الجنس	Moyenne	Ecart type	N
ذكر	3,1837	,65107	49
أنثى	3,6000	,63480	15
Total	3,2812	,66642	64